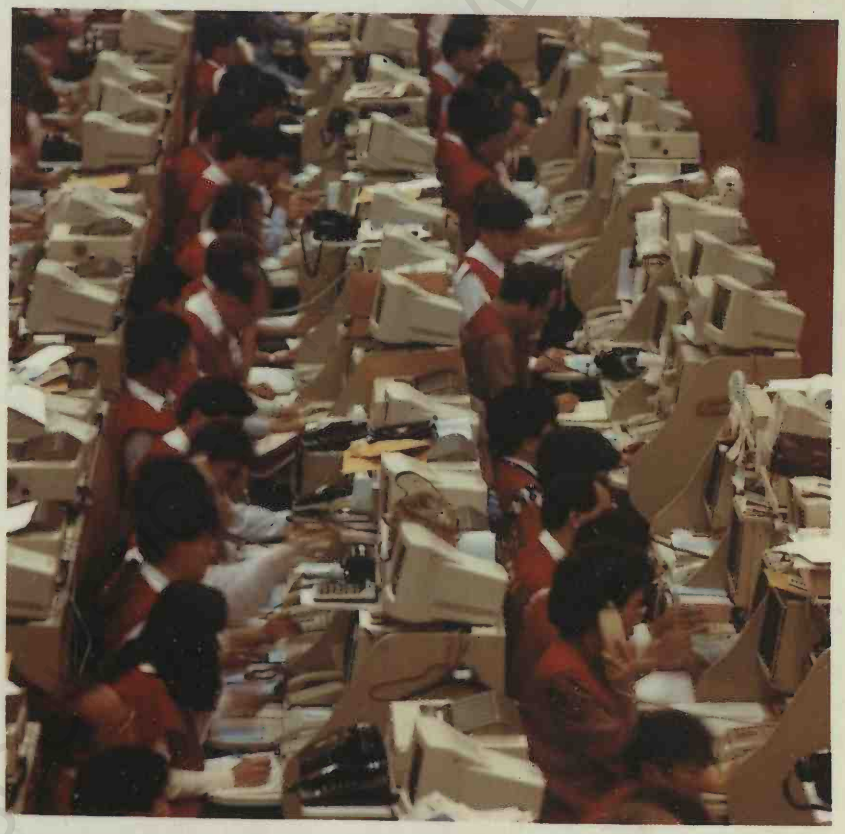
Psihologie

Mihaela Vlăsceanu

ORGANIZAȚII ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL



III 295.586

Collegium

POLIROM

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
III 295.586

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

14/12

COLLEGIUM

Psihologie

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seria *Collegium. Psihologie* este coordonată de Adrian Neculau.

Mihaela Vlăsceanu (n. 1949) a absolvit secţia de Sociologie a Facultăţii de Filosofie a Universităţii Bucureşti în anul 1971. În 1973, a efectuat un stagiu de pregătire în S.U.A. pe probleme de tehnică şi metodologie a cercetării sociale. În 1983, a susţinut teza de doctorat cu tema *Analiza empirică a cauzalităţii sociale*, devenind doctor în ştiinţe politice. Şi-a început activitatea didactică universitară în 1986, iar din anul 2001 este profesor titular în cadrul Facultăţii de Ştiinţe Politice a Şcolii Naţionale de Ştiinţe Politice şi Administrative. Domeniile de cercetare în care activează sunt: metodologia analizei cauzale, sociologia organizaţiilor şi conducerii şi studiul organizaţiilor nonprofit. A publicat numeroase studii şi articole în reviste de specialitate, inclusiv mai multe volume de autor. Dintre volumele publicate, menţionăm: *Conştiinţă şi cauzalitate*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1985; *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Editura Paideia, 1993 (lucrare premiată cu Premiul Academiei Române pentru anul 1993);*Sectorul nonprofit. Contexte, organizare, conducere*, Editura Paideia, Bucureşti, 1996 (prima lucrare în acest domeniu din România); *Organizaţiile şi cultura organizării*, Editura Trei, Bucureşti, 1999 (ediţia I), 2002 (ediţia a II-a).

www.polirom.ro

© 2003 by Editura POLIROM

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4, P.O. Box 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37; P.O. Box 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

VLĂSCEANU, MIHAELA
Organizaţii şi comportament organizaţional / Mihaela Vlăsceanu. – Iaşi: Polirom, 2003
336 p.; 24 cm – (Collegium. Psihologie)

ISBN: 973-681-412-2

65

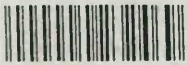
Printed in ROMANIA

316.6
V79

Mihaela Vlăsceanu

ORGANIZAȚII ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL

340056



423246
B.C.U. IASI

POLIROM
2003

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MORLOT
2008

21 MAR 2008

Cuprins

Introducere 9

Partea I
TEORIA ORGANIZĂRII ŞI COMPORTAMENTUL ORGANIZAŢIONAL

Capitolul 1
Comportamentul organizaţional: între istorie şi dezvoltare 15
O scurtă istorie 15
Începuturile 16
Teoria resurselor umane şi perspectiva comportamentului organizaţional 18
Teoria X şi teoria Y în formularea lui McGregor 20
W. Ouchi despre tipul Z de organizare 20
Transformări şi noi provocări 24
Globalizarea ca fapt şi tendinţă 25
Competiţia şi schimbarea: presiuni pentru o nouă abordare 27
Tehnologia informaţiei şi comunicării 29
O nouă provocare: corporaţiile de afaceri îşi asumă şi scopuri extraeconomice 36
Efectele diversităţii demografice asupra comportamentului organizaţional 39
Între consacrare şi dezvoltare: imaginaţia managerială 45

Partea a II-a
ORGANIZARE, ORGANIZAŢII: FORME ŞI STRUCTURI

Capitolul 2
Specificul organizaţiilor şi al organizării sociale 51
Abordări diferite, perspective multiple 52
Organizaţia ca sistem raţional 56
Organizaţia ca sistem natural 58
Organizaţia ca sistem deschis 63

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De la diversitate la convergenţă 67
Perspectiva clasică şi metafora maşinii 67
Perspectiva modernă şi metafora organică 68
Perspectiva simbolic-interpretativă şi metafora culturală 69
Postmodernismul şi metafora colajului 71

Tipuri şi forme de organizare 74
Organizare socială versus *organizare/organizaţie formală* 75
Organizări formale, organizări informale 76

Instituţii, organizaţii şi relaţii între ele 85
Semnificaţii ale termenului de instituţie 85
Semnificaţii ale termenului de organizaţie 88
Relaţii între instituţii şi organizaţii 89
Diversitatea organizaţiilor 91
Surse ale diversificării 92
Axa public-privat a diferenţierii organizaţiilor în spaţiul social 93
Interferenţe de stiluri manageriale între organizaţiile publice şi private 95

Capitolul 3
Componente şi relaţii în cadrul organizaţiilor 97

Structura socială a organizaţiei 98
Aspecte normative şi comportamente în structura socială 98
Elemente şi surse de generare ale structurii sociale 100
Coordonate ale structurii sociale 101

Participanţii 107

Scopurile 108

Tehnologia 110
Relaţii între tehnologie şi structura socială 111
Construcţia şi modelarea socială a tehnologiei 118

Structura fizică a organizaţiilor 123
Elemente ale structurii fizice 124
Arhitectură şi comportament organizaţional. Interferenţe şi efecte 126
Structura fizică a organizaţiilor şi formarea identităţii individuale şi de grup 129
Noi deschideri : spre arhitectura organizaţiei postmoderne 135

Partea a III-a

ORGANIZAŢII, MEDII ŞI SCHIMBARE ORGANIZAŢIONALĂ

Capitolul 4
Organizaţiile şi mediul lor 139

Mediul organizaţional 139
Indicatori de caracterizare a mediului unei organizaţii 141

Niveluri de analiză a relaţiilor dintre organizaţii şi medii 145
Reţele organizaţionale 147
Reţele interorganizaţionale 156
Ecologia interorganizaţională 160

Implicaţii manageriale ale analizei interacţiunilor dintre organizaţii şi mediile lor 165
Construcţia socială a mediilor organizaţionale 170

Capitolul 5
Proiectare şi schimbare organizaţională. Noi forme de organizare 173
Proiectarea organizaţională 173
Niveluri funcţionale ale organizaţiei şi relaţiile dintre ele 175
Mecanisme de coordonare 179
Indicatori ai proiectării structurale 180
Alternative funcţionale de organizaţii 182
Politicile organizaţiilor şi organizaţiile politice 197
Schimbare şi reproiectare organizaţională 204
Surse şi efecte ale schimbării organizaţionale 206
Strategii de schimbare organizaţională 210
*Reducerea mărimii (*downsizing*)* 210
*Reconceperea (*reengineering*)* 213
Inovarea strategică 215
Organizarea prin haos 217
Ieşirea din birocraţie. Noi forme de organizare 221
Organizarea de tip reţea 225
*Contractarea serviciilor în afara organizaţiei (*outsourcing*)* 226
Organizaţia virtuală 226

Partea a IV-a
OAMENII ÎN ORGANIZAŢII: MOTIVAŢIE, SATISFACŢIE, CULTURĂ

Capitolul 6
Motivaţie, satisfacţie, performanţă 235
Motivaţia – factor generator al comportamentului 236
Teorii ale motivaţiei şi satisfacţiei 238
Procesul motivării pentru muncă 246
Factori motivaţionali ai performanţei. Relaţii între motivaţie, satisfacţie şi performanţă 251

Capitolul 7
Cultura organizaţională 262
Referinţe ale culturii organizaţiei 263
Cunoaşterea şi managementul cunoaşterii 267
Învăţare şi schimbare în cultura organizaţională 275

Partea a V-a

MANAGEMENTUL ORGANIZAŢIILOR

Capitolul 8
Management organizaţional şi conducere 285
Management şi conducere. Diferenţe şi interferenţe conceptuale 286
Manageri şi conducători 287
Conducere şi antreprenoriat 290
Funcţiile şi conţinutul activităţii manageriale 293
Funcţiile managementului 293
Conţinutul activităţii manageriale 295
Evoluţia managementului. De la managementul organizaţiilor industriale la managementul organizării postindustriale 301
Paradigme alternative 302
Competiţia paradigmelor în managementul strategic 306
Despre eficienţa conducerii în secolul XXI 310

Bibliografie 315

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

Domeniul de studiu al comportamentului organizaţional are o istorie relativ recentă, dacă avem în vedere şi simplul fapt că termenul a început să fie folosit ca atare abia pe la sfârşitul anilor '50 şi începutul anilor '60 din secolul XX. De altfel, după aproape 10 ani, în 1970, comportamentul organizaţional era considerat încă un „orfan între domeniile de studiu", fiind lipsit de o „societate profesională, o revistă importantă, un simpozion anual" (G. Strauss, 1970, p. 146). Totuşi, numeroase teme subsumate domeniului nou constituit au început să atragă interesul de cercetare al multor analişti, astfel că în perioada anilor '80 se produseseră deja o serie de schimbări importante în evoluţia şi statutul disciplinei.

În mare parte, se consideră că dezvoltarea domeniului a fost datorată creşterii aşteptărilor privind descoperirea grabnică a unor noi modalităţi de ameliorare a funcţionării organizaţiilor şi, implicit, a comportamentului membrilor lor. Au existat însă şi continuă să existe şi alte presiuni externe ce au contribuit în egală măsură la dezvoltarea şi consolidarea acestei discipline în anii '90, precum şi în cei ce i-au urmat. Dintre presiunile cel mai frecvent invocate amintim: globalizarea (respectiv integrarea sau chiar fuzionarea pieţelor naţionale în/cu cele globale, ceea ce impune noi cerinţe asupra politicilor şi practicilor organizaţiilor şi a membrilor lor); o accentuată preocupare pentru inovare, creativitate, schimbare, toate acestea asociate aşa-numitei „căutări a excelenţei" în vederea generării unei eficienţe crescute a performanţelor organizaţionale; transformările substanţiale la nivelul structurii sociale şi al valorilor centrale de referinţă, asociate cu creşterea nivelurilor de instrucţie şi educaţie ale forţei de muncă; accentuarea diversităţii populaţiei angajate în muncă şi a modului în care aceasta influenţează diferite tipuri de atitudini, valori, modele de comportare sau practici de muncă.

În ciuda istoriei scurte şi a dezvoltărilor relativ sinuoase, domeniul de studiu al comportamentului organizaţional şi-a câştigat totuşi propriul statut în rândul disciplinelor sociale. Într-o formulare generală, se poate spune că studiul comportamentului organizaţional este preocupat de relaţiile dintre fenomenele şi procesele organizaţionale. Motivaţia invocată de adepţii acestei formulări vizează dublul avantaj al unei astfel de analize: pe de o parte, cercetarea empirică şi observarea relaţiilor dintre fenomenele şi procesele organizării ar conduce la elaborarea de teorii şi modele ce ar putea fi, eventual, testate şi dezvoltate; pe de altă parte, este de aşteptat ca implicaţiile practice ale cercetării teoretice să sprijine managerii şi, în general, practicienii domeniului, în înţelegerea mai sistematică şi mai subtilă a comportamentului membrilor organizaţiilor, oferindu-le chiar „instrumente ştiinţifice" de evaluare, predicţie şi schimbare a acestuia. Dacă acceptăm truismul că teoria şi practica sunt inseparabile, respectiv faptul că ignorarea potenţialului

pe care-l oferă acumulările teoretice în formularea şi dezvoltarea propriilor abilităţi de înţelegere şi interpretare reduce în fapt spectrul nostru de alternative, atunci argumentul pe care se fundamentează această formulare poate fi acceptat drept valid.

Într-o altă interpretare, analiza specifică a comportamentului organizaţional ar putea fi considerată ca focalizată pe studiul comportamentului oamenilor din cadrul organizaţiilor, pe de o parte, şi al comportamentului organizaţiilor, pe de altă parte. Totuşi, această modalitate de definire are un grad redus de relevanţă din cel puţin două motive. În primul rând, nu ne este oferit nici un indiciu important cu privire la utilitatea analizei comportamentului oamenilor din organizaţii. Altfel spus, căror scopuri ar folosi o astfel de analiză? În al doilea rând, este evident că termenul de comportament al organizaţiilor nu poate fi interpretat în sensul că „organizaţiile se comportă" într-un fel sau altul, aşa cum o fac oamenii, respectiv membrii organizaţiei. Prin urmare, termenul de comportament organizaţional ar trebui interpretat ca un concept sintetic ce se referă la activităţile şi interacţiunile oamenilor integraţi în diferite structuri, contexte, procese şi practici organizaţionale. Cadrul de referinţă este reprezentat, evident, de organizaţie şi mecanismele ei de funcţionare. Acceptând această interpretare, *studiul comportamentului organizaţional* este definit ca reprezentând „studiul structurii, funcţionării şi performanţei organizaţiilor, precum şi al comportamentului grupurilor şi indivizilor din cadrul lor" (D.S. Pugh, 1997, p. xii).

Ca atare, domeniul de studiu al comportamentului organizaţional este definit prin raportare exclusiv la organizaţii, respectiv la componentele lor de bază: oamenii şi comportamentul lor, pe de o parte, şi celelalte variabile organizaţionale, pe de altă parte (structuri, scopuri, strategii, tehnologii, medii). De altfel, după cum va reieşi pe parcursul celor ce urmează, cei mai mulţi teoreticieni ai domeniului, în ciuda intereselor specifice de cercetare, a abordărilor, a interpretărilor sau accentelor diferite, uneori conflictuale, tind să accepte ideea că organizaţiile sunt alcătuite din două elemente fundamentale: *oamenii* şi *variabilele organizaţionale*. Şi, întrucât nici o organizaţie nu ar putea menţine un anumit nivel de eficienţă, independent de considerarea tipurilor de motivaţii şi a satisfacţiei în muncă a membrilor săi, devin evidente rolul şi responsabilitatea managementului în integrarea şi armonizarea variabilelor umane cu cele organizaţionale.

Din perspectiva comportamentului organizaţional, pot fi evidenţiate trei mari teme sau preocupări majore:

a) *oamenii*, atât ca persoane individuale, cât şi în acţiunile şi interacţiunile lor, ce se asociază cu diferite tipuri de comportamente;
b) *organizaţiile*, ca structuri integratoare ale acţiunilor şi interacţiunilor oamenilor în vederea atingerii unor scopuri specifice (atât individuale, cât şi organizaţionale), şi *mediile* în care ele funcţionează;
c) *managementul*, ca organizator şi coordonator al resurselor umane, fizice, tehnice ale organizaţiilor.

Desigur, fiecare dintre cele trei mari teme de interes în studiul comportamentului organizaţional implică abordări şi niveluri diferite de analiză, ceea ce relevă caracterul multi- şi interdisciplinar al abordării. De exemplu, o mare parte a cercetării comportamentului organizaţional este dedicată descrierii caracteristicilor membrilor organizaţiilor ca persoane individuale (personalitate, percepţii, atitudini, valori, motivaţii). Este evident că acesta este *nivelul* de analiză *intraindividual*, specific în principal abordării psihologice.

Un al doilea *nivel* de analiză este cel *interindividual* (specific abordării psiho-sociologice), preocupat mai ales de studierea acţiunilor şi interacţiunilor dintre oameni aşa cum se cristalizează ele în cadrul grupurilor, coaliţiilor, echipelor de muncă etc. La acest nivel, interesul de cercetare este dedicat analizei caracteristicilor grupurilor de muncă (norme, valori, roluri, reguli, procese de comunicare şi de luare a deciziei etc.), dar şi a relaţiilor dintre grupuri sau a efectelor caracteristicilor şi proceselor grupale asupra funcţionării organizaţiilor. Al treilea *nivel* de analiză este cel *organizaţional*, centrat pe analiza şi interpretarea structurilor, proceselor, strategiilor, sistemelor de activităţi şi a „graniţelor organizaţionale". Un alt *nivel* de analiză este cel *interorganizaţional*, preocupat de studierea şi înţelegerea relaţiilor şi interacţiunilor din cadrul şi dintre agregările (comunităţi, populaţii) de organizaţii. În sfârşit, un ultim nivel de analiză este cel *ecologic*, centrat mai ales pe studierea relaţiilor dintre organizaţii şi mediile în care acestea funcţionează. De obicei, nivelul ecologic ia ca referinţă mediile organizaţionale ca atare, adică mediile constituite din organizaţiile care funcţionează într-un timp şi într-un spaţiu social dat.

Cele cinci niveluri de analiză menţionate nu epuizează nicidecum multitudinea perspectivelor din care poate fi analizat comportamentul organizaţional. De exemplu, una dintre perspectivele contemporane de analiză, denumită „ecologie intraorganizaţională", încearcă să explice procesele ce au loc în cadrul organizaţiilor cu ajutorul conceptelor ecologice. Pornind de la supoziţia că practicile şi rutinele organizaţionale (respectiv acţiunile predictibile, perceptibile, cu un anumit caracter de regularitate) joacă un rol similar celui jucat de gene în sistemele biologice, ecologia intraorganizaţională descrie comportamentul organizaţional ca fiind determinat de interacţiunea dintre aceste „structuri genetice" şi mediu (D.Ch. Galunic şi J.R. Weeks, 2002).

Abordarea multinivelară este realizată de obicei în scopul clarificării şi explicitării diferenţelor dintre multiplele perspective de studiere şi conceptualizare ale variabilelor considerate indispensabile pentru descrierea comportamentului organizaţional: de la membrii individuali la grupuri, departamente, organizaţii şi structuri/procese organizaţionale, agregări de organizaţii şi medii organizaţionale. Este de asemenea evident că utilitatea perspectivei multinivelare constă mai ales în evidenţierea principalelor fenomene asupra cărora se focalizează interesul de cercetare şi reflecţie. Totuşi, este la fel de evident că în practica vieţii organizaţionale e aproape imposibilă diferenţierea strictă sau demarcarea rigidă între nivelurile menţionate. De exemplu, analiza caracteristicilor oamenilor ca persoane individuale capătă relevanţă doar în contextul „cadrelor", respectiv structurilor, proceselor, practicilor organizaţionale. În mod similar, cercetarea la nivel organizaţional nu poate fi realizată fără considerarea oamenilor, grupurilor, sistemelor de acţiuni şi interacţiuni, credinţelor, valorilor etc., respectiv a fenomenelor de la nivelul intraorganizaţional. Totodată, managementul care nu-i bazat pe cunoaşterea comportamentului organizaţional este fatalmente neperformant fie pe termen scurt, fie pe termen lung. Analog, analiza comportamentului organizaţional este multinivelară.

Premisa de bază a abordării propuse în continuare este că orice încercare de înţelegere a comportamentului organizaţional implică orientarea analizei atât spre *membrii organizaţiei*, ca iniţiatori şi „constructori" ai proceselor şi practicilor de organizare, cât şi spre produsul sau modul de consacrare/finalizare al acestor procese – *organizaţia*. Totodată, acceptând ideea că *managementul* joacă un rol esenţial în organizarea şi coordonarea comportamentului membrilor şi grupurilor, ca şi în determinarea unor mecanisme

specifice de funcţionare ale organizaţiei, este evident că o parte a analizei va fi dedicată şi discutării unor aspecte esenţiale ale conducerii. Opţiunea noastră în abordarea acestor teme porneşte însă de la o logică de prezentare diferită de cea întâlnită în majoritatea lucrărilor dedicate comportamentului organizaţional. Demersul din acest volum este bazat pe premisa că analiza oamenilor, respectiv a caracteristicilor lor, fie ca persoane individuale, fie în cadrul grupurilor, este relevantă doar în măsura în care aceştia sunt consideraţi că acţionează şi interacţionează ca actori organizaţionali. Prin urmare, structura lucrării este astfel concepută, încât să urmeze un traseu al analizei ce porneşte dinspre organizaţii spre oameni ca actori sau membri ai acestora, urmând ca în ultima parte să explorăm câteva aspecte legate de managementul organizaţiilor. Este evident că un astfel de demers presupune şi o comprimare a nivelurilor de analiză, chiar renunţarea la cele ce ni se par mai puţin relevante din perspectiva propusă aici (de exemplu, nivelul de analiză intraindividual sau psihologic). Ca atare, după prezentarea unei succinte evoluţii a studiului comportamentului organizaţional, vom începe analiza prin explorarea celor mai importante caracteristici ale organizaţiilor şi ale funcţionării lor în relaţie cu mediul (prin combinarea nivelului organizaţional de analiză cu cel interorganizaţional şi cel ecologic), concentrându-ne apoi pe studierea şi înţelegerea oamenilor, grupurilor, dinamicii de grup şi a relaţiilor dintre oameni, grupuri şi procesele organizaţionale (nivelul intraorganizaţional de analiză). În sfârşit, ultima parte a lucrării este consacrată managementului organizaţiilor, respectiv discutării relaţiei dintre management şi conducere, prezentării rolurilor şi responsabilităţilor managerilor, dar şi a funcţiilor ce le sunt specifice. Este evident că o astfel de discuţie va implica o abordare multinivelară (prin combinarea tuturor nivelurilor de analiză menţionate).

Lucrarea pe care o prezentăm în continuare este, într-un fel, prima de acest gen în literatura noastră de specialitate. Chiar dacă au fost analizate teme şi domenii subsumate comportamentului organizaţional, abordarea lor a fost diferită. Aşa cum am menţionat mai sus, cititorul va găsi în această lucrare o abordare multinivelară a comportamentului organizaţional (membrii organizaţiei, organizaţia, câmpul organizaţional şi managementul), dar şi o nouă deschidere – centrată pe management. Deocamdată, în privinţa managementului formulăm doar premisele, considerând că orice studiu al comportamentului organizaţional nu se face decât cu scopul de a duce, prin management, la obţinerea unor performanţe superioare în funcţionarea unei organizaţii. În curând, o lucrare consacrată întru totul managementului va dezvolta aceste premise. Ca atare, lectura acestei cărţi este şi o invitaţie la o întâlnire viitoare în lumea managementului.

Partea I

TEORIA ORGANIZĂRII ŞI COMPORTAMENTUL ORGANIZAŢIONAL

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

Comportamentul organizaţional: între istorie şi dezvoltare

O scurtă istorie

Deşi modul de comportare a oamenilor în organizaţii a reprezentat dintotdeauna un subiect de interes major atât pentru cercetători, cât şi pentru manageri, disciplina academică desemnată sub numele de „comportament organizaţional" a început să fie recunoscută şi studiată în universităţi abia la sfârşitul anilor '50 şi începutul anilor '60 ai secolului XX. Este de remarcat că, cel puţin în perioada de început, această disciplină era inclusă şi predată mai ales în programele şcolilor de afaceri, ceea ce implica, în mod evident, o focalizare a interesului pe organizaţiile pentru profit ale sectorului privat. Ulterior însă, perspectiva comportamentului organizaţional a început să câştige teren şi să capete atractivitate atât pentru programele de cercetare, cât şi pentru cele academice dedicate organizaţiilor publice sau non-profit. Şi, cu toate că nu se poate vorbi despre principii generice ale comportamentului organizaţional, este remarcabil faptul că în zilele noastre disciplina este din ce în ce mai mult predată în universităţi şi şcoli de administraţie publică, comunicare şi relaţii publice, medicină, asistenţă socială etc. Pe de altă parte, mulţi autori tind să considere că studiul comportamentului organizaţional, în ciuda dezvoltărilor teoretice şi a accentelor puse pe cercetare, rămâne unul din cele mai „aplicate", în sensul disponibilităţii sale structurale de a sugera practicienilor (managerilor) un registru destul de larg de instrumente şi practici de cunoaştere şi dirijare a comportamentelor oamenilor din organizaţii. Un argument în sprijinul acestei afirmaţii este oferit de lucrările lui Hugo Munsterberg (1863-1916), un psiholog de origine germană, ale cărui experimente realizate ulterior la Universitatea Harvard i-au adus titlul de „părinte al psihologiei industriale sau aplicate". El a fost unul dintre primii cercetători care au încercat să aplice rezultatele unor experimente de laborator în viaţa practică. Străduindu-se să înţeleagă impactul condiţiilor psihologice asupra productivităţii muncitorilor, Munsterberg şi-a propus să identifice modalităţi de corespondenţă între abilităţile noilor angajaţi şi cerinţele de muncă ale companiei angajatoare în speranţa influenţării pozitive a atitudinilor angajaţilor faţă de muncă (H. Munsterberg, 1913; M. Munsterberg, 1922). Este evident că perspectiva promovată de Munsterberg asupra comportamentului organizaţional vizează o *relaţie de dependenţă* a angajatului faţă de organizaţia angajatoare. De altfel, să remarcăm că această perspectivă a dominat însuşi

modul de aplicare a ştiinţelor comportamentale în analiza organizaţiilor până aproape de sfârşitul anilor '50.

Ce evenimente s-au produs în deceniile şase şi şapte ale secolului trecut, care au determinat schimbarea paradigmei de gândire cu privire la relaţiile dintre oameni şi organizaţie? Pentru a răspunde acestei întrebări, vom realiza o mică incursiune în evoluţia teoriilor despre organizare şi management de la începutul secolului XX până în perioada amintită.

Începuturile

Sfârşitul secolului al XIX-lea şi începutul secolului trecut au fost dominate de aşa-numita mişcare a „managementului ştiinţific clasic", a cărei preocupare fundamentală viza căutarea unor modalităţi de creştere a eficienţei producţiei printr-o organizare optimă, ştiinţifică. Fr. Taylor (1856-1917), de exemplu, considerat ca fiind „părintele managementului ştiinţific", a dezvoltat o întreagă teorie menită să ofere soluţii tehnice de eficientizare a organizării muncii, precum şi pentru a specifica metodele optime de supraveghere şi control. Principiile promovate de Taylor, ca şi de alţi adepţi ai mişcării managementului ştiinţific, au avut drept consecinţă neglijarea aspectelor umane ale muncii, omul fiind considerat un simplu factor de producţie şi redus la rolul unei rotiţe impersonale în acest proces. Supoziţia cea mai importantă cu privire la motivarea oamenilor în muncă a fost aceea că interesul economic era singurul în măsură să-i determine să realizeze performanţe înalte. Toată această perioadă a fost dominată de conceptul de „om economic", un om interesat în primul rând de câştigurile financiare şi ale cărui capacităţi trebuiau folosite pentru satisfacerea intereselor lui economice. Se presupunea că este lipsit de sentimente şi poate fi manipulat ştiinţific, exact ca şi maşinile.

Aproape în aceeaşi perioadă în care promotorii managementului ştiinţific erau preocupaţi de căutarea unor modalităţi ştiinţifice de organizare a producţiei şi conducerii şi de creştere a eficienţei, sociologul german Max Weber îşi elabora propria *teorie a organizaţiilor birocratice*, descriind beneficiile organizaţiilor construite pe sisteme de reguli şi reglementări formale cu structuri ierarhice ce ar determina caracterul impersonal şi imparţial al autorităţii şi ai căror funcţionari sunt promovaţi în funcţie de vechime şi merite. Weber a argumentat raţionalitatea acestor organizaţii tocmai prin apelul la reguli, impersonalitate, autoritate ierarhică şi eficienţă tehnică.

Urmând acest model, alţi teoreticieni ai managementului şi-au propus să elaboreze principii raţionale ce vizau o dublă utilitate: pe de o parte, se urmărea perfecţionarea modalităţilor de proiectare a structurii organizaţiilor şi, pe de altă parte, se considera că acestea ar putea oferi managerilor ghiduri practice de folosire eficientă a resurselor din organizaţii.

Nu există nici o îndoială că teoriile acestor „autorităţi" în materie de management au influenţat în mare măsură practicile şi performanţele organizaţionale din epoca respectivă. În domeniul ingineriei industriale, de exemplu, au fost realizate eforturi remarcabile pentru îmbunătăţirea practicilor de standardizare şi pentru creşterea eficienţei fluxului de muncă. De asemenea, multe progrese au fost realizate în domeniul comunicării organizaţionale, căutându-se metode de îmbunătăţire a calităţii informaţiilor în procesul de luare a deciziei sau de creştere a rapidităţii transmiterii lor. Cu toate acestea, a devenit din ce în ce mai clar că abordarea managementului clasic a fost unilaterală. Preocupată fiind

aproape exclusiv de raţionalizarea organizaţiilor prin eficientizarea sistemelor şi tehnicilor de organizare a muncii şi a conducerii, a acordat o atenţie extrem de redusă, dacă nu chiar a ignorat aspectele social-umane ale muncii. Proiectele organizaţionale tradiţionale erau extrem de dependente de conformarea angajaţilor la cerinţele organizaţiilor, ceea ce a şi determinat descrierea acestei etape ca reprezentând studiul „organizaţiilor fără oameni".

Rigiditatea abordării manageriale în analiza organizaţiilor a condus, prin anii 1920-1930, la apariţia unor critici vehemente aduse specializării şi standardizării excesive a muncii, raţionalizării şi impersonalizării organizaţiilor birocratice, critici ce au culminat cu dezvoltarea unei noi mişcări în teoria organizaţiilor şi a managementului, şi anume cea a *relaţiilor umane*. Această mişcare a dominat, de altfel, domeniul de studiu al comportamentului organizaţional până la jumătatea secolului trecut. Cele mai importante contribuţii la dezvoltarea acestei noi orientări le-au adus psihologul George Elton Mayo (1949) şi sociologul Fritz Roethlisberger (1941). Cei doi cercetători şi-au început experimentele în anul 1924 la uzinele Hawthorne (producătoare de materiale telefonice) şi au continuat studiile până la sfârşitul deceniului patru. Scopul iniţial al investigaţiilor a fost acela de a studia relaţia dintre condiţiile de muncă şi productivitate. După mai mulţi ani de experimente, ei au demonstrat însă că nici deteriorarea, nici îmbunătăţirea condiţiilor de muncă nu au avut un efect semnificativ asupra productivităţii. Interpretarea dată de cercetători acestor rezultate viza importanţa considerării atitudinilor şi sentimentelor muncitorilor în contextele de muncă în care sunt integraţi. Promovând această explicaţie, cercetătorii au semnalizat de fapt necesitatea considerării apartenenţei muncitorului la grupul sau grupurile de muncă, ceea ce îl determină să acţioneze într-o solidaritate naturală cu colegii săi. Individul nu reacţionează neapărat numai la stimulente economice, el este totodată un produs al sentimentelor personale şi al implicărilor emoţionale. Probabil că lecţia cea mai importantă oferită de aceste experimente a fost aceea că „soluţiile umane" nu pot fi găsite decât prin considerarea aspectelor umane ale muncii. Oricum, devenise evident că pentru interpretarea în acest spirit a rezultatelor cercetării era necesară înlocuirea conceptului taylorist de *om economic* (un om motivat în primul rând de interese economice) cu cel de *om social* (un om motivat în primul rând de relaţiile cu semenii săi). Această nouă viziune asupra comportamentului uman, ce accentua importanţa necesităţilor sociale, a atitudinilor şi semnificaţiilor ce orientează acţiunile oamenilor sau a „relaţiilor umane" pe care oamenii le stabilesc la locul de muncă, a condus la schimbarea în bună măsură a perspectivei manageriale tradiţionale de înţelegere şi interpretare a organizaţiilor şi a comportamentului membrilor acestora.

Mişcarea relaţiilor umane a creat, la vremea respectivă, un interes deosebit atât în cercurile academice, cât şi în cele industriale. Pornind, de exemplu, de la afirmaţia lui Mayo conform căreia managementul eficient presupunea conducerea oamenilor, şi nu manipularea roboţilor, multe organizaţii şi-au revizuit modul de raportare la problemele conducerii, punând un accent deosebit pe factorul uman. De altfel, această mişcare a şi stimulat un interes aparte pentru aşa-numita „calitate a climatului de conducere". Mayo, de exemplu, a promovat cu multă convingere ideea că abordarea problemelor conducerii din perspectiva relaţiilor umane va conduce la armonie organizaţională, la creşterea satisfacţiei oamenilor şi la o eficienţă sporită a muncii. Din păcate, multe din sugestiile lui Mayo au fost preluate la nivelul managementului sub forma unor sloganuri de genul „un muncitor fericit este un muncitor productiv". Altfel spus, noutatea şi atractivitatea rezultatelor obţinute în urma cercetărilor realizate în cadrul mişcării relaţiilor umane au

produs, din păcate, o serie de exagerări, printre care, de exemplu, punerea în relaţie de dependenţă cauzală a moralului angajaţilor dintr-o organizaţie cu productivitatea sa. Acesta este, de altfel, şi motivul pentru care unii teoreticieni apreciază că mişcarea relaţiilor umane a umanizat contextul muncii, dar nu şi conţinutul ei. În cel mai bun caz, consecinţele practice ale teoriei relaţiilor umane au vizat reducerea insatisfacţiei angajaţilor şi crearea unui climat de muncă mai tolerabil.

Pe la începutul deceniului cinci, în mare parte ca o consecinţă a interpretărilor abuzive oferite de orientarea relaţiilor umane, o serie de teoreticieni au emis ipoteza că oamenii aşteaptă ca munca să le ofere şi altceva decât recompense financiare, respectiv o stare de securitate, un tratament mai uman sau o viaţă socială mai bogată. Ei au argumentat că dincolo de necesităţile fizice şi sociale omul aspiră ca munca pe care o realizează să-i ofere totodată şi recunoaştere socială, împlinire, posibilitatea exprimării potenţialului şi capacităţilor sale. În consecinţă, managerii ar trebui să-şi reconsidere atât raporturile cu oamenii pe care-i supraveghează, controlează şi coordonează, cât şi modul în care îi folosesc. Ei ar trebui să reproiecteze activităţile de muncă, procesele de decizie şi sistemele de control, în aşa fel încât să ofere oamenilor şanse mai mari de a se regăsi în muncă sau, altfel spus, de a-şi găsi sensul propriei realizări prin muncă. Autorii care şi-au îndreptat preocupările spre aceste aspecte ale organizării muncii şi conducerii sunt reprezentanţii unei alte orientări, şi anume cea a *resurselor umane*. C. Argyris (1957), R. Likert (1961, 1967), D. McGregor (1960) sunt câţiva dintre principalii teoreticieni ai acestei orientări.

Una dintre cele mai importante contribuţii aduse de mişcarea resurselor umane vizează introducerea conceptului de *management participativ*, ca şi preocuparea pentru folosirea *practicilor participative* ca mijloc de utilizare mai eficientă a fondului resurselor umane dintr-o organizaţie. Unele din aceste practici participative se referă la : îmbogăţirea muncii, acceptarea autocontrolului la nivelul echipelor de muncă, managementul prin obiective etc. O altă reuşită atribuită teoreticienilor resurselor umane se referă la recunoaşterea necesităţii de unire a eforturilor superiorilor şi subordonaţilor în scopul rezolvării responsabilităţilor impuse de structura organizaţiei şi activităţile de muncă. În acest sens, se consideră că deosebirea fundamentală dintre promotorii relaţiilor umane şi cei ai resurselor umane este dată tocmai de modul de raportare la oameni : în timp ce primii susţineau necesitatea implicării oamenilor în aspectele rutiniere ale muncii exclusiv în scopul determinării sentimentelor personale de importanţă şi cooperare, ultimii vedeau practicile participative ca modalităţi de determinare a angajamentului real al oamenilor în organizaţie şi în realizarea personală. Din perspectivă managerială, aşteptarea era că prin obţinerea loialităţii şi angajamentului şi, totodată, prin descătuşarea de practicile organizaţionale tradiţionale ar creşte şansele folosirii mai eficiente a fondului resurselor umane.

Teoria resurselor umane şi perspectiva comportamentului organizaţional

Perspectiva deschisă de teoria resurselor umane în înţelegerea şi interpretarea relaţiilor dintre oameni şi organizaţii a contribuit la stimularea unui mare număr de alte cercetări dedicate problematicii conducerii, motivaţiei şi satisfacţiei în muncă, proceselor de schimbare organizaţională, efectelor condiţiilor de muncă asupra indivizilor etc. Ideea fundamentală promovată de teoreticienii resurselor umane a fost aceea că organizaţia nu este pur şi simplu o variabilă independentă ce poate fi manipulată în scopul schimbării

comportamentului (interpretat ca variabilă dependentă), ci, mai degrabă, ea trebuie înţeleasă ca reprezentând contextul în care se produce comportamentul. Altfel spus, organizaţia influenţează comportamentul uman în aceeaşi măsură în care acesta modelează procesele organizaţionale. Ca atare, organizaţia poate fi privită atât ca variabilă independentă, cât şi ca variabilă dependentă. Ceea ce orientează şi configurează în fapt modul de proiectare a activităţilor de muncă, comunicarea şi interacţiunea din grupurile de muncă, modul de luare a deciziilor, în particular, şi rolul conducătorilor, în general, este tocmai interacţiunea dintre oameni şi organizaţie. Accentuarea acestei interacţiuni şi, mai ales, focalizarea atenţiei pe căutarea modalităţilor prin care organizaţiile ar putea permite şi încuraja creşterea şi dezvoltarea (psiho-socială) a oamenilor reprezintă, de altfel, varianta modernă a aplicării ştiinţelor comportamentale în analiza organizaţiilor şi a comportamentului organizaţional.

În contrast cu perspectiva promovată de H. Munsterberg, esenţa relaţiei dintre organizaţie şi oameni este redefinită în sensul trecerii de la dependenţă la codependenţă. Altfel spus, oamenii încep să fie consideraţi la fel de importanţi, dacă nu chiar mai importanţi decât organizaţia însăşi. Sau, aşa cum remarcă J.M. Shafritz şi J.S. Ott, „metodele şi tehnicile comportamentului organizaţional din anii 1960, 1970 şi 1980 nu ar fi putut fi folosite pe vremea lui Munsterberg, întrucât pe atunci nu se credea (presupunea) că relaţia de codependenţă între organizaţie şi membrii săi era cea [corectă]" (2001, p. 145). Organizaţia era ceva, iar membrii ei altceva, ultimii trebuind să fie integraţi în prima. Tocmai această separare trebuia schimbată prin studiul comportamentului organizaţional, iar orientarea centrată pe resursele umane a oferit premisele.

Într-adevăr, depăşind perspectivele limitate promovate de teoreticienii managementului clasic, pe de o parte, şi de cei ai relaţiilor umane, pe de altă parte, sau, mai bine spus, integrând interesul exclusiv pentru organizaţie cu cel dedicat în principal oamenilor, teoria resurselor umane poate fi considerată piatra de temelie în constituirea domeniului de studiu al comportamentului organizaţional. Între anii 1957 şi 1960, datorită acumulărilor substanţiale obţinute în planul cercetării teoretice şi practice, perspectiva comportamentului organizaţional ajunsese să-şi câştige deja un statut remarcabil pe scena analizei organizaţionale. În mare măsură, semnalul cel mai important pentru constituirea domeniului a fost dat de mesajul transmis de Douglas McGregor, în aprilie 1957, celei de-a cincea conferinţe aniversare a Şcolii de Management Industrial din cadrul Institutului de Tehnologie din Massachusetts. În mesajul respectiv, intitulat în mod sugestiv *Faţa umană a întreprinderii*, McGregor a reuşit să surprindă şi să descrie cele mai semnificative aspecte ce diferenţiază şcoala relaţiilor umane de paradigma raţionalistă de abordare a organizaţiilor. Ideile cuprinse în acel mesaj au fost apoi aprofundate, extinse şi publicate în diferite articole, precum şi într-o carte apărută în 1960, cu acelaşi titlu. Se apreciază, de altfel, că *Faţa umană a întreprinderii* este prima lucrare în care sunt expuse în modul cel mai convingător supoziţiile de bază ale perspectivei comportamentului organizaţional. Propunându-şi să identifice principalele opţiuni ale managementului din perspectiva înţelegerii naturii umane, McGregor defineşte două „filosofii" sau concepţii manageriale ce ar ghida modul de raportare al conducătorilor la oameni: *teoria X* şi *teoria Y*.

Teoria X şi teoria Y în formularea lui McGregor

Fiecare dintre aceste teorii, bazate fiind pe o serie de supoziţii privind motivaţia muncii şi conducerea, poate fi asociată cu una dintre cele două perspective de înţelegere a organizaţiilor.

Supoziţiile *teoriei X* sunt reprezentative pentru principiile promovate de şcoala managementului ştiinţific, susţinând următoarele:

a) oamenii obişnuiţi sunt, prin natura lor, indolenţi, lipsiţi de ambiţie, egoişti, tinzând să muncească cât de puţin posibil;
b) din pricina aversiunii lor funciare faţă de muncă, oamenii trebuie constrânşi, controlaţi, dirijaţi, ameninţaţi şi penalizaţi pentru a-i determina să muncească în vederea realizării obiectivelor organizaţionale;
c) persoana medie preferă să fie dirijată, evită responsabilităţile şi este dominată de nevoia de securitate mai mult decât de orice altceva.

Este evident că acceptarea acestor supoziţii de către conducători are o serie de implicaţii privind adoptarea strategiilor de conducere. Astfel, în spiritul *teoriei X*, principiul fundamental al conducerii se referă la îndrumare şi control prin exercitarea autorităţii. Această strategie motivaţională îşi are raţiunea în nerecunoaşterea altor necesităţi umane dincolo de cele fiziologice şi de securitate.

În opoziţie cu teoria X, supoziţiile *teoriei Y* cu privire la natura umană sunt următoarele:

a) oamenii îşi pot investi energia fizică şi mentală în muncă cu aceeaşi uşurinţă cu care o cheltuie în distracţii sau odihnă;
b) oamenii nu reacţionează numai la ameninţări şi control permanent, ci dispun şi de capacitatea de autocontrol, astfel că angajamentul faţă de sarcinile de muncă se poate realiza şi prin motivaţii intrinseci;
c) în condiţii favorabile, oamenii nu numai că acceptă, dar vor dori şi să-şi asume responsabilităţi.

Supoziţiile teoriei Y sunt considerate de McGregor a reprezenta chintesenţa abordării relaţiilor umane, prin opoziţie cu cea a managementului ştiinţific. Evident, adoptarea acestei teorii are implicaţii importante şi din perspectiva modului de abordare a problemelor conducerii. Conform teoriei Y, principiul fundamental al conducerii este integrarea, respectiv crearea condiţiilor organizaţionale şi a mecanismelor prin care oamenii să-şi poată realiza cel mai bine propriile necesităţi şi scopuri, orientându-le în acelaşi timp eforturile spre realizarea obiectivelor organizaţionale. Modalitatea cea mai eficientă de realizare a obiectivelor organizaţionale este deci aceea de a le armoniza cu necesităţile şi scopurile membrilor organizaţiei.

W. Ouchi despre tipul Z de organizare

Pornind de la concluzia formulată de McGregor cu privire la beneficiile individuale şi organizaţionale ale adoptării *teoriei Y*, William Ouchi (1981), un cercetător interesat de modul în care diferenţele culturale dintre diferite contexte de muncă influenţează

adoptarea stilurilor manageriale, a elaborat o nouă teorie, pe care a denumit-o, în spiritul limbajului sugestiv al lui McGregor, *teoria Z*. În dezvoltarea teoriei sale, Ouchi a încercat să identifice valorile dominante ce prevalează în cultura americană, pe de o parte, şi în cea japoneză, pe de altă parte. El a remarcat, de exemplu, că muncitorii americani îşi percep slujbele dintr-o perspectivă individualistă tocmai din pricina faptului că în cultura S.U.A. individualismul este o valoare extrem de preţuită social. Drept urmare, angajaţii companiilor americane se comportă astfel încât să obţină avantaje personale maxime, încercând să exploateze orice oportunitate ce le-ar permite urmărirea propriului interes. Aceasta ar fi o posibilă explicaţie, sugerează Ouchi, pentru care managerii americani tind să adopte supoziţiile teoriei X. Ceea ce înseamnă că ei vor acţiona astfel încât să contracareze acel comportament al muncitorilor ghidat de filosofia X de viaţă. Ca atare, în companiile americane, cerinţele postului sunt clar specificate, iar evaluarea şi recompensarea se fac exclusiv în funcţie de nivelul individual al performanţei. Pentru facilitarea mecanismelor de înlocuire rapidă a muncitorilor ce părăsesc organizaţia (pentru slujbe mai atractive), dar şi pentru minimizarea oricăror potenţiale probleme sau conflicte, sistemele de control sunt explicite şi înalt formalizate. Prin opoziţie cu supoziţiile adoptate de managerii americani, cei japonezi aşteaptă ca muncitorii să aibă un angajament profund şi să fie total dedicaţi organizaţiei din care fac parte. Mai mult, muncitorii japonezi tind să aibă mai degrabă o orientare colectivistă faţă de muncă, şi nu una individualistă. Această orientare, comentează Ouchi, reprezintă o caracteristică a culturii naţionale japoneze, ce accentuează importanţa grupurilor şi a organizaţiilor mai curând decât pe cea a indivizilor. Drept urmare, tratamentul acordat muncitorilor japonezi va corespunde atitudinilor şi valorilor specifice culturii naţionale din Japonia. De exemplu, pornind de la premisa că oamenii reprezintă o adevărată investiţie, şi nu un rău necesar, companiile japoneze de dimensiuni mai mari obişnuiesc să garanteze muncitorilor contracte de muncă pe termen nelimitat, oferindu-le totodată, în mod periodic, programe de instruire şi dezvoltare. De asemenea, managerii sunt preocupaţi de crearea unui mediu de muncă prin care să încurajeze atitudinile pozitive faţă de grup şi orientarea colectivistă. În acest sens, ei accentuează importanţa grupului în luarea deciziilor, acceptă autocontrolul grupului asupra propriului comportament de muncă şi dezvoltă sisteme de măsurare şi evaluare a performanţelor de grup, şi nu a celor individuale.

În urma acestor constatări, Ouchi a sugerat posibilitatea combinării unor caracteristici ale sistemelor de management japonez cu cele americane, elaborând astfel abordarea managerială sintetizată în ceea ce el a numit *teoria Z*. Autorul argumentează că o serie de corporaţii americane au reuşit să obţină succese prin preluarea şi adaptarea la propria cultură a unora din metodele manageriale japoneze. În concepţia lui Ouchi, corporaţiile ce adoptă „tipul Z de organizare" ar avea următoarele caracteristici: acordă contracte de angajare pe termen lung (dar nu nelimitat), astfel încât să scadă temerile cu privire la intrarea în şomaj; combină accentul pus de japonezi pe grupul de muncă cu recunoaşterea contribuţiei individuale (prin stabilirea acelor obiective de muncă a căror realizare să faciliteze recunoaşterea performanţelor individuale în cadrul grupului); stabilesc sisteme de recunoaştere şi recompense raportabile nu doar la performanţa individuală de muncă, ci şi la abilităţile interpersonale prin care pot fi ameliorate procesele de comunicare şi de luare a deciziei de grup.

Deşi avantajele tipului Z de organizare par extrem de atractive şi promiţătoare, este evident că implementarea teoriei Z necesită o structură organizaţională extrem de flexibilă şi receptivă faţă de schimbările din mediu şi din cadrul organizaţiei.

Din perspectiva comportamentului organizaţional, dezbaterea privind modul de echilibrare a aspectelor organizaţionale cu cele umane continuă şi astăzi şi probabil va continua încă mult timp, în funcţie de accentele puse în cercetare şi în practicile manageriale pe una sau alta dintre cele două tipuri de variabile. O variaţiune pe tema „organizaţie/organizare *versus* comportament" poate fi ilustrată prin întrebarea adresată de D.S. Pugh (1997): „Cât de multă organizare şi cât de mult control ale comportamentului individual sunt necesare pentru funcţionarea eficientă şi realizarea efectivă a scopului?". Încercând să răspundă acestei întrebări, considerată esenţială pentru studiul comportamentului organizaţional, Pugh diferenţiază, în spiritul în care a făcut-o şi McGregor, între două „tabere" de gândire. Pe de o parte, există tabăra etichetată de el ca reprezentând „organizatorii": Fr. Taylor, H. Fayol şi M. Weber, din rândul teoreticienilor clasici, dar şi mulţi alţi autori şi consultanţi moderni din domeniul managementului care, adoptând paradigma de gândire a clasicilor, au preluat şi rafinat multe din ideile lor în moduri mai subtile (Elliott Jaques, Peter Drucker şi alţii). Reprezentanţii acestei linii de gândire susţin *necesitatea menţinerii unui control crescut al comportamentului ca premisă fundamentală pentru obţinerea eficienţei*. În acest sens, ei accentuează avantajele specializării, ale descrierii riguroase a responsabilităţilor asociate fiecărui loc de muncă, ale rutinelor standard şi ale liniilor clare de autoritate. În aceeaşi tabără sunt incluşi o serie de alţi autori ale căror lucrări au apărut spre sfârşitul secolului XX şi care au promovat, în principiu, idei asemănătoare, dar într-o formă mai subtilă. De exemplu, Peters şi Waterman (1982) pledează în favoarea inculcării în rândul membrilor organizaţiei a unui mănunchi de valori de genul angajamentului şi ataşamentului pentru sarcinile de muncă, a credinţei în calitatea produselor, a profesionalismului, a respectului pentru client etc. Este sarcina managementului, argumentează ei, de a construi culturi puternice şi coezive prin inducerea unui set de valori, idei, credinţe care să fie împărtăşite de toţi membrii organizaţiei. Accentuând importanţa şi forţa culturii în determinarea succesului unei organizaţii, ei transferă de fapt responsabilitatea pentru buna funcţionare şi eficienţa organizaţională în mâinile managementului.

În varianta clasică, managementul centrat pe control era preocupat de raţionalitatea organizării, de filierele autorităţii şi de modul de personalizare a sarcinilor de muncă şi a rezultatelor. În varianta mai recentă, acelaşi tip de management se focalizează pe cultura organizaţiei, pe identitatea „mărcii" şi pe angajarea membrilor organizaţiei pentru conservarea şi promovarea ei. De fiecare dată însă accentul este pus pe management, control şi construcţie raţională şi/sau culturală.

Pe de altă parte, există tabăra *comportamentiştilor* (sau *behavioriştilor*), a căror perspectivă de abordare îşi are originea în principiile şi ideile promovate de şcoala relaţiilor umane, în special de Elton Mayo şi experimentele Hawthorne. Această grupare este reprezentată de cercetătorii şi teoreticienii incluşi în orientarea resurselor umane: Douglas McGregor, Fred Herzberg, Eric Trist, Chris Argyris şi Edgar Schein. În opoziţie cu „organizatorii", promotorii celei de-a doua grupări susţin că încercarea permanentă de creştere a controlului asupra comportamentului membrilor organizaţiei determină rigiditate în loc de flexibilitate, apatie în loc de angajament şi motivaţie. Mai mult, controlul continuu şi amănunţit este perceput ca un instrument de autoapărare al managementului, ceea ce va determina membrii organizaţiei să recurgă la propriile mecanisme defensive, respectiv la contra-control, mecanisme dezvoltate de obicei prin intermediul relaţiilor informale. Rezultă că accentuarea controlului nu reprezintă, în general, o soluţie pentru creşterea eficienţei. Şi chiar dacă, în anumite situaţii, menţinerea sau

creşterea controlului poate conduce la obţinerea eficienţei, aceasta va fi întotdeauna pe termen scurt şi cu costul multor conflicte interne.

Premisa de bază de la care pornesc reprezentanţii grupului behaviorist este că *eficienţa organizaţională nu poate fi obţinută decât în condiţiile unui control redus şi o dată cu creşterea autonomiei individului şi grupului*. Organizaţia ar trebui, totodată, să le inducă membrilor săi sentimentul că sunt apreciaţi şi *se pot împlini în activitatea lor de muncă*, oferindu-le în acelaşi timp *oportunităţi de manifestare a creativităţii şi spiritului inovativ*. Într-o astfel de variantă, managementul este orientat „umanist", centrat pe individualitatea membrilor organizaţiei, pe realizarea lor personală, întrucât numai astfel organizaţia însăşi ar fi performantă.

Dezbaterea în jurul problemelor menţionate a creat, sugerează Pugh, o adevărată dilemă, întrucât este aproape imposibil să optezi în favoarea uneia dintre perspective prin ignorarea sau excluderea totală a celeilalte. Aceasta înseamnă că, în ciuda unui oarecare consens la care s-a ajuns în definirea domeniului de studiu al comportamentului organizaţional, vor continua probabil să existe unele diferenţe sau chiar tensiuni între cercetători, fie că acestea vizează modul de rezolvare a opoziţiei dintre organizaţie şi oameni/comportament sau a celei dintre armonie şi conflict, fie că se pune problema modului de echilibrare a cercetării cu aplicaţiile practice. De altfel, poziţiile exprimate de către fiecare dintre cele două tabere ar trebui privite ca extremele unui continuum (G. Strauss, R. Miles, Ch. Snow, A. Tannenbaum [1976]), La unul din capetele continuumului poate fi localizată gruparea umanistă ce tinde să se focalizeze în cercetare mai degrabă pe oameni, decât pe organizaţie ca întreg. La celălalt capăt al continuumului se află reprezentanţii unei abordări de tip sociologic, interesaţi mai ales de studierea caracteristicilor structurale, impersonale ale organizaţiei. Între cele două extreme vom regăsi însă majoritatea cercetătorilor care încearcă să echilibreze studiul variabilelor organizaţionale cu cele umane sau cercetarea cu aplicaţiile practice.

În ciuda tensiunilor, diferenţelor sau dilemelor ce străbat uneori cercetările şi dezbaterile, se consideră totuşi că perspectiva comportamentului organizaţional, centrată fiind pe studierea relaţiilor dintre oameni, organizaţie şi mediu, este una dintre cele mai productive abordări din cadrul teoriei organizaţionale. Dispunând de o paletă extrem de variată de metode şi tehnici de cercetare, este sprijinită totodată de o literatură bogată, tocmai datorită faptului că se adresează unui număr foarte mare de teme de interes pentru cercetarea din diferite discipline. Într-o încercare de revizuire şi sintetizare a principalelor supoziţii pe care se fundamentează întreaga literatură teoretică şi de cercetare asociată comportamentului organizaţional, Bolman şi Deal (1997, pp. 102-103) identifică următoarele laitmotive:

1. Organizaţiile există pentru a servi necesităţilor umane (şi nu invers).
2. Între organizaţii şi oameni există o relaţie de reciprocitate (organizaţiile au nevoie de idei, energie şi talente – oamenii au nevoie de cariere, salarii şi oportunităţi de muncă).
3. Când armonizarea dintre individ şi organizaţie este scăzută, fie una, fie ambele părţi vor avea de suferit: oamenii ori vor fi exploataţi, ori vor încerca să exploateze organizaţia, fie se vor întâmpla ambele lucruri.
4. O bună armonizare între individ şi organizaţie va produce beneficii ambelor părţi: oamenii vor descoperi sensul şi satisfacţia muncii, iar organizaţiile se vor bucura de talentele şi energia ce le sunt necesare.

Filosofia care stă la baza acestor supoziţii explică probabil „optimismul" şi productivitatea perspectivei de abordare a comportamentului organizaţional. Se pare însă că această filosofie este nu numai optimistă, dar şi convergentă cu transformările produse în ultimele două decenii atât la nivel social general, cât şi la nivel organizaţional. Se vorbeşte astăzi din ce în ce mai mult despre „organizaţia inteligentă" (J.B. Quinn, 1992), „organizaţia care învaţă" (*learning organization*, Peter Senge, 1990), „organizaţia relaţională" sau de tip „reţea" (Peter Keen, 1991), „organizaţia democratică" (R.L. Ackoff), „organizaţia apreciativă" (R.D. Hames, 1994), „organizaţia expresivă" (M. Schultz *et al.*, 2000), în general despre o lume organizaţională ce valorizează într-o mult mai mare măsură decât în trecut cunoaşterea, talentele, motivaţiile sau spiritul inovativ. Iar toate acestea sunt atribute ale oamenilor ce construiesc structurile, practicile, cultura organizaţională, şi nu ale organizaţiei ca atare. Există chiar unii autori care, pornind de la premisa că oamenii sunt cei care pot crea sau, dimpotrivă, distruge organizaţiile, argumentează că forţa motrice ce va propulsa organizaţiile secolului XXI este reprezentată de oameni. Succesul acestor organizaţii „va depinde de folosirea eficientă a oamenilor talentaţi. Organizaţiile centrate pe talent, vor căuta în permanenţă noi talente, le vor menţine satisfăcându-le necesităţile şi le vor crea un mediu de muncă provocator" (S. Chowdhury, 2000).

Schimbările radicale produse în ultimele două decenii în modul de abordare şi de interpretare a organizaţiilor şi a membrilor lor au grăbit şi au consolidat perspectiva de analiză a comportamentului organizaţional. Ne propunem, în continuare, să ne referim la principalele surse ale schimbării şi la consecinţele determinate de acestea asupra comportamentului organizaţional.

Transformări şi noi provocări

Schimbarea organizaţională şi mecanismele producerii ei reprezintă una dintre temele de cel mai mare interes pentru orice tip de analiză a comportamentului organizaţional, indiferent de perspectiva adoptată. Totuşi, este aproape imposibil să abordezi această temă fără a face referiri la cadrul mai general al transformărilor produse la nivelul societăţii sau, mai specific, al mediului organizaţiilor. Aşadar, să identificăm mai întâi principalele surse şi tendinţe de schimbare cu caracter mai general.

Există o întreagă literatură dedicată transformărilor aşteptate spre a se produce în societatea postindustrială (Galbraith, 1967; Marcuse, 1968; Bell, 1973; Toffler, 1980; Naisbitt, 1982; Huber, 1984; Reich, 1991; Drucker, 1993; Clark & Clegg, 1998 şi mulţi alţii). Printre tendinţele menţionate cel mai frecvent de majoritatea autorilor se numără: globalizarea, creşterea turbulenţei mediului şi, implicit, a competitivităţii în cadrul acestuia, introducerea noilor tehnologii informaţionale ce accentuează importanţa cunoaşterii şi a inovaţiei, emergenţa scopurilor extraeconomice pentru organizaţiile private de afaceri, schimbările demografice majore la nivelul populaţiei, în general, şi al forţei de muncă, în special.

Să analizăm, în continuare, impactul fiecăreia dintre aceste tendinţe asupra comportamentului organizaţional.

Globalizarea ca fapt şi tendinţă

Conceptul de *globalizare* semnifică, din perspectivă economică şi organizaţională, integrarea sau fuzionarea pieţelor naţionale cu cele globale şi, implicit, dezvoltarea unor surse de muncă şi capital mai competitive. Deşi există încă multe dezbateri (nu numai economice, ci şi sociale, politice sau culturale) cu privire la modul în care trebuie interpretat şi înţeles procesul globalizării, au fost identificate câteva dimensiuni prin care acesta ar putea fi descris într-un mod sintetic. Într-un studiu privind dinamica proceselor globalizării şi internaţionalizării, Ricardo Petrella (1996) descrie principalele caracteristici şi domenii (categorii) ale globalizării, împreună cu procesele şi implicaţiile ce le sunt specifice. Cele şase categorii identificate de autor se referă la:

1. Internaţionalizarea pieţelor financiare, ceea ce implică creşterea *mobilităţii capitalului*, a fuziunilor şi achiziţiilor.
2. Internaţionalizarea strategiilor corporaţiilor, în special prin *accentuarea competiţiei* ca sursă de creare a bogăţiei. O astfel de tendinţă presupune integrarea activităţilor de afaceri pe o scară globală, respectiv stabilirea unor acţiuni şi proceduri integrate (inclusiv finanţarea şi cercetarea/dezvoltarea).
3. Introducerea şi răspândirea rapidă a noilor tehnologii, asociate cu o adevărată *globalizare a cunoaşterii*. Tehnologia este considerată principalul catalizator al procesului de globalizare tocmai datorită faptului că dezvoltarea tehnologiei informaţionale şi a celei de comunicare permite apariţia reţelelor globale în cadrul aceleiaşi firme şi între firme diferite.
4. Transformarea modelelor tradiţionale de consum prin remodelarea produselor în funcţie de pieţele globale ale consumatorilor. Aceasta implică transferul (uneori „transplantarea") stilurilor predominante de viaţă, egalizarea modelelor de consum şi chiar transformarea culturii în „hrană culturală", respectiv „produse culturale".
5. Internaţionalizarea capacităţilor reglatorii ale societăţilor naţionale, respectiv integrarea acestora într-un sistem politic şi economic global. Globalizarea ca unificare politică implică o analiză (centrată pe stat) a integrării societăţilor din întreaga lume într-un sistem politic şi economic global.
6. Diminuarea rolului guvernelor naţionale în proiectarea regulilor de guvernare globală. Implicaţia acestei tendinţe vizează, în fapt, globalizarea percepţiilor şi a conştiinţelor, exprimată prin formulări de tipul „mişcării globaliste" sau al „cetăţenilor planetari".

După cum aminteam, tema globalizării este încă destul de larg dezbătută, atrăgând atât un mare număr de promotori şi adepţi, cât şi de opozanţi, fiecare încercând să-şi susţină, în modul cel mai convingător, propriile argumente. Totuşi, indiferent de scenariile sau previziunile construite de analiştii ce se situează pe una sau alta din cele două poziţii, nu mai există nici o îndoială că experienţa globalizării reprezintă deja un proces în curs de desfăşurare, iar organizaţiile nu pot face abstracţie de ea. Aşadar, care sunt consecinţele acestui proces din perspectiva comportamentului organizaţional?

În primul rând este evident că, indiferent de faptul că globalizarea poate reprezenta un avantaj sau, dimpotrivă, un inconvenient pentru o organizaţie, în funcţie de situaţia politică şi economică a societăţii în care aceasta funcţionează, procesul însuşi nu poate

fi ignorat. De exemplu, creşterea competiţiei într-o economie globală va determina multe organizaţii să caute şi să dezvolte o serie de strategii de exploatare a oportunităţilor prin ieşirea din graniţele unei orientări domestice. Altfel spus, o organizaţie care doreşte să funcţioneze la scară multinaţională sau chiar pe o piaţă globală se va confrunta cu necesitatea adaptării structurale (Adler, 1991). Aceasta înseamnă că însăşi distanţarea de orientarea domestică va impune organizaţiei necesitatea de angajare în noi activităţi ce vor solicita, la rândul lor, o serie de presiuni de regândire şi reconstruire a structurilor existente. Regândirea strategiilor şi reconsiderarea structurilor de funcţionare nu sunt însă atât de simple pe cât ar părea la prima vedere. De exemplu, dacă o organizaţie ce dispune de o structură funcţională clasică îşi propune în principal să-şi vândă produsele şi serviciile peste graniţă sau doreşte doar să folosească avantajul unei forţe de muncă mai ieftine pentru a produce acelaşi tip de produse sau servicii pentru pieţele domestice, probabil că strategia adoptată va fi aceea de a-şi crea un departament care să se ocupe de detaliile importului şi exportului, de obicei prin încheierea unor subcontracte cu experţi din pieţele în care doreşte să se implice. Printr-o astfel de strategie, organizaţia nu a căpătat însă o dimensiune internaţională, ci, mai degrabă, se poate spune că a rămas ataşată logicii de funcţionare domestică (naţională). Pe măsură însă ce va acumula experienţă în funcţionarea pe pieţele internaţionale, vor fi sesizate într-un mod mai subtil oportunităţile şi constrângerile, încercând, în mod evident, să exploateze oportunităţile. În acest moment, probabil că cel puţin câteva din activităţile care au fost iniţial subcontractate vor fi aduse sub propriul acoperiş, prin formarea unui *departament internaţional*. Pe măsură însă ce activităţile se dezvoltă, iar vânzările pe pieţele internaţionale devin principala sursă a veniturilor şi profiturilor organizaţiei şi, totodată, pe măsură ce furnizorii, producătorii şi distribuitorii din ţări diferite ajung să formeze o reţea interorganizaţională interdependentă, organizaţia respectivă devine, cu adevărat, o *corporaţie multinaţională*.

Efectele globalizării asupra sistemelor de control şi de măsurare a performanţelor

Adoptarea de către o companie multinaţională a unei structuri internaţionale şi chiar globale nu are însă nici o relevanţă atâta vreme cât nu ştim cum funcţionează o astfel de structură. Chiar şi cea mai simplă structură organizaţională va fi lipsită de succes dacă nu este conectată la strategia companiei, iar strategia, la rândul ei, nu va avea succes în lipsa unui *sistem eficient de măsurare a performanţelor*. Altfel spus, legătura dintre structură şi performanţă într-o companie multinaţională impune armonizarea dintre organizaţie, strategie şi mediu. În acest sens, Farley şi Kobrin (1996) argumentează că ceea ce este esenţial în proiectarea corporaţiei globale de astăzi vizează „arhitectura procesului, a măsurării şi a coordonării... A fi global înseamnă, înainte de toate, coordonarea activităţilor dispersate, iar coordonarea necesită sisteme adecvate de operare şi control" (p. 197).

Este evident că, din perspectiva comportamentului organizaţional, reproiectarea sistemelor de control şi măsurare a performanţelor în corporaţia globală va impune noi cerinţe asupra oamenilor. De exemplu, recomandările celor doi autori cu privire la acest aspect au în vedere, pe de o parte, importanţa localizării, educării şi menţinerii persoanelor competente şi bine informate, şi, pe de altă parte, necesitatea accentuării aspectelor culturale. Sau, în formularea lor: „Pe măsură ce firmele devin globale şi dispersate,

ajungând, în mod simultan, să fie mai diferenţiate local, devine importantă folosirea culturii corporaţiei – viziune, valori, credinţe, atitudini şi norme – pentru a coordona şi a controla angajaţii" (p. 199).

Fenomenul globalizării atrage după sine transformări rapide ale mediului (în sensul creşterii incertitudinii sau a turbulenţei lui), precum şi o creştere a competiţiei. În acest sens, Toffler afirma încă din 1980, în celebra sa lucrare *Al treilea val*, că organizaţiile şi corporaţiile de afaceri se vor confrunta din ce în ce mai mult cu o *turbulenţă crescută*, în sensul creşterii numărului crizelor cărora managerii vor fi nevoiţi să le facă faţă, al presiunilor generate de competiţie şi de luarea rapidă a deciziilor, precum şi al schimbărilor rapide ale regulilor ce guvernează conduita în competiţia economică. De asemenea, funcţionarea în medii turbulente va forţa organizaţiile să exploreze permanent mai multe structuri, strategii, tehnologii şi practici alternative de organizare. În acest sens, pornind de la premisa că „nivelul de turbulenţă şi ritmul său absolut de creştere vor fi semnificativ mai înalte în viitor decât în trecut", unii analişti argumentează că „vremurile turbulente" în care trăim astăzi nu reprezintă nicidecum o tranziţie spre o nouă etapă, după cum ar putea crede şi spera managerii, în aşteptarea unor vremuri mai stabile. Dimpotrivă, „aceste vremuri turbulente reprezintă însăşi noua eră; ele sunt viitorul pe termen lung" (G.P. Huber şi W.H. Glick, 1995, p. 7). Acceptarea acestui fapt impune, mai mult decât oricând, necesitatea considerării impactului acestor vremuri asupra comportamentului organizaţional.

Competiţia şi schimbarea: presiuni pentru o nouă abordare

Schimbarea şi *competiţia* par, aşadar, să reprezinte cele două laitmotive ce revin aproape obsesiv în lucrările celor mai mulţi analişti economici, sociali, politici. Să ilustrăm, prin câteva exemple, modul de raportare la aceste două mari „provocări" ale secolului, ca şi soluţiile oferite de câţiva dintre teoreticienii cei mai cunoscuţi din literatura domeniului.

În celebra sa lucrare *Structura revoluţiilor ştiinţifice*, T. Kuhn (1970) argumenta că în orice perioadă de timp şi în orice domeniu al ştiinţei funcţionează o paradigmă dominantă („ştiinţa normală"), susţinută de un set de credinţe, valori, percepţii şi practici acceptate şi împărtăşite de majoritatea oamenilor. Când începe schimbarea paradigmei, progresul se declanşează rapid, deşi nu fără tensiuni. Prin aceasta, Kuhn a încercat să demonstreze legătura dintre schimbarea realităţilor şi schimbarea percepţiilor, a credinţelor şi a perspectivelor. Schimbarea paradigmei implică însă o schimbare radicală a regulilor jocului, dacă nu chiar trecerea la un nou tip de joc. Acestea sunt, de altfel, condiţiile în care oamenii încep să se simtă dominaţi de ambiguităţi, incertitudini şi paradoxuri. Ei nu mai ştiu cum trebuie să procedeze. Şi aceasta întrucât „discontinuităţile schimbă regulile competiţiei – atât ale celei existente, cât şi ale noii competiţii. Nu încerca să le faci faţă prin aplicarea, mai repede sau mai bine, a vechilor reguli. Mai curând, începe prin a chestiona supoziţiile pentru a stimula schimbarea strategică a procesului. Prima întrebare este: ce elemente ale schimbării mediului semnalizează o discontinuitate iminentă?" (P.G. Keen şi E.M. Knapp, 1996, p. 89). Răspunsul la această întrebare va diferenţia probabil „învingătorii" de perdanţi, întrucât este evident că „învingătorii" vor fi cei care reuşesc să citească mai repede şi să desluşească mai corect noul joc, stabilindu-i eventual şi regulile. Totuşi, în concepţia autorilor, discontinuitatea nu reprezintă decât o accelerare a ritmului unei schimbări care invalidează supoziţiile existente şi care stabileşte premisele

transformării regulilor competiţiei. Aşadar, „schimbarea poate fi văzută ca o curbă a cărei pantă, fie ea abruptă, fie lină, este continuă şi este stimulată de tendinţe economice, rate de creştere, progres tehnologic şi competiţie" (P.G. Keen şi E.M. Knapp, 1995, p. 88). Iar dacă admitem că, în realitate, nu vom observa schimbări radicale sau dramatice ale mediului, respectiv schimbări care să se producă în ritmuri constante şi cu o regularitate uşor sesizabilă, atunci probabil argumentul discontinuităţii ca fundament al schimbării este chestionabil. Mai degrabă, putem înclina spre acceptarea ideii că orice epocă îşi are propriile surse şi determinanţi ai schimbării, iar cele specifice epocii contemporane sunt reprezentate de caracteristicile progresului tehnologic, emergenţa unor noi modele de competiţie, tendinţele de dezvoltare simultană a regionalismului şi a internaţionalismului/globalismului economic etc. Fiecare dintre aceste surse, factori sau tendinţe poate determina teoreticienii, practicienii sau analiştii organizaţiilor să reclame nevoia schimbării paradigmelor sau chiar să-şi propună formularea unora noi. În acest sens, de exemplu, Michel Porter (1990) argumentează „necesitatea unei noi paradigme a avantajului competitiv naţional" în următorii termeni: „O nouă teorie trebuie să pornească de la premisa conform căreia competiţia este dinamică şi în dezvoltare. Mare parte din gândirea tradiţională a adoptat o perspectivă în esenţă statică, centrându-se pe eficienţa de cost prin prisma avantajelor de factor sau de proporţii. Schimbarea tehnică este privită ca fiind în afara sferei de competenţă a teoriei. După cum recunoştea Joseph Schumpeter cu multe decenii în urmă, nu există însă *echilibru* în competiţie. Competiţia este un peisaj în continuă schimbare, unde apar noi produse, noi modalităţi de marketing, noi procese de producţie şi segmente ale unei pieţe complet noi. Într-un anume moment al timpului eficienţa statică este depăşită de un ritm mai rapid al progresului... O nouă teorie trebuie să-şi facă din îmbunătăţirea şi inovarea metodelor şi tehnologiei un element central. Trebuie să explicăm rolul naţiunii în procesul inovator. Din moment ce inovaţia necesită o investiţie susţinută în cercetare, capital fizic şi resurse umane, trebuie de asemenea să explicăm de ce ratele unor astfel de investiţii sunt mai viguroase în unele naţiuni decât în altele. Întrebarea care se pune este: cum o naţiune oferă un mediu în care firmele sale sunt apte de a îmbunătăţi şi a inova mai repede decât competitorii străini dintr-o anumită industrie? Răspunsul la această întrebare va fi fundamental pentru lămurirea modului în care progresează întregi economii naţionale, întrucât schimbarea tehnologică, în sensul larg al termenului, explică în mare măsură dezvoltarea economică" (p. 20).

Dacă factorul principal al schimbării este reprezentat de creşterea competiţiei, care, la rândul ei, impune dinamism, flexibilitate, deschidere spre inovaţie şi rapiditate în asimilarea progresului tehnologic, cum ar trebui să reacţioneze organizaţiile, firmele sau corporaţiile naţionale şi/sau multinaţionale? Şi, mai ales, ce efecte au toate aceste noi cerinţe, formulate atât de imperios, asupra oamenilor din organizaţii? Cei mai mulţi analişti ai domeniului au încercat să traducă acest „spirit al epocii", dominat de acţiune, mişcare, experimentare, tehnologie înaltă sau „viteză de reacţie", în termenii schimbării organizaţiilor şi ai proiectării unor noi forme de organizare. De exemplu, Peter Senge, în celebra lui lucrare *The Fifth Discipline* (1992), a încercat să demonstreze că răspunsul inteligent al oamenilor la astfel de schimbări complexe, constante, de cele mai multe ori dramatice, ar fi cel al creării „organizaţiilor care învaţă" (*learning organizations*), „unde oamenii îşi dezvoltă continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care şi le doresc cu adevărat, unde sunt alimentate modele noi şi extinse de gândire, unde aspiraţia colectivă este liber consimţită şi unde oamenii învaţă continuu cum să înveţe împreună" (p. 3).

Alături de Senge, mulţi alţi teoreticieni au fost preocupaţi de căutarea unor soluţii constructive prin care organizaţiile să dobândească şi să-şi dezvolte capacităţi de adaptare, schimbare, inovare sau relaţionare în scopul supravieţuirii şi al obţinerii succesului în acele medii de piaţă ce se dovedesc din ce în ce mai nepredictibile, cu tehnologii extrem de sofisticate, cu organizaţii din ce în ce mai flexibile şi cu oameni din ce în ce mai asertivi şi independenţi. Totuşi, organizaţiile sunt alcătuite din oameni şi probabil că nu mai există nici o îndoială că cele mai multe din cerinţele formulate la nivelul organizaţiilor se răsfrâng asupra acestora. Aşadar, trăind într-o epocă dominată de atâtea presiuni, frământări şi nelinişti, cum ar trebui noi, oamenii, atât ca persoane particulare, dar mai ales ca actori organizaţionali, să înţelegem şi să interpretăm această lume a paradoxurilor şi ambiguităţilor?

Comentând într-un limbaj extrem de subtil şi de sugestiv problemele enunţate mai sus, Charles Handy (1989) oferă următorul răspuns: „Intrăm într-o epocă neraţională, o vreme în care viitorul, în atât de multe domenii, trebuie modelat de noi şi pentru noi; o vreme când singura predicţie pe care o considerăm adevărată este că nici o predicţie nu este adevărată; o vreme deci a imaginării îndrăzneţe în viaţa privată, ca şi în cea publică; o vreme pentru a gândi improbabilul şi a face nerezonabilul". Cât despre organizaţii, acestea „erau percepute ca piese gigantice de inginerie, cu ample părţi umane interşanjabile. Vorbeam despre structuri şi sistemele lor, despre *input*-uri şi *output*-uri, despre mecanisme de control şi manevrarea lor, ca şi când întregul era o mare fabrică. Astăzi, limbajul nu mai este cel al ingineriei, ci al politicii, vorbim despre culturi şi reţele, despre echipe şi coaliţii, despre influenţă şi putere, mai degrabă decât despre control, despre conducere şi despre management". Altfel spus, limbajul folosit pentru a descrie lumea şi organizaţiile tradiţionale nu ne mai este de folos în vremurile pe care le trăim astăzi. Schimbarea vremurilor şi a realităţilor implică, aşadar, nu numai schimbarea percepţiilor, a valorilor sau a credinţelor, dar şi a limbajului. Noul limbaj ar trebui să ne ofere un instrument mai valid pentru descrierea actualelor realităţi şi să exprime mai subtil noile noastre valori, priorităţi, accente sau credinţe. Rămâne însă de văzut în ce măsură introducerea unui limbaj ce valorizează atât de mult oamenii, talentele, spiritul inovativ, creativitatea, inteligenţa etc. reflectă cu adevărat şi schimbarea realităţilor.

Tehnologia informaţiei şi comunicării

Alături de globalizare, o altă provocare adresată societăţii contemporane este generată de ritmul schimbărilor tehnologice, în special ale noilor tehnologii informaţionale care, de altfel, au şi determinat descrierea societăţii postindustriale ca „informaţională" (Naisbitt, 1982). Predicţii şi scenarii privind rolul şi impactul acestor tehnologii în organizarea şi modul de funcţionare a societăţii secolului XXI au fost făcute încă de la jumătatea secolului trecut. De exemplu, scriitorul Arthur Clarke îşi imagina, încă din 1963, un an 2000 în care oamenii dobândiseră nemurirea, controlul asupra planetei Marte sau al fenomenelor meteorologice. Şi chiar dacă aceste profeţii nu s-au împlinit, cele privind schimbările produse de tehnologia computerelor, faxului, e-mail-ului sunt de-a dreptul surprinzătoare prin efectele lor. Iată viziunea autorului cu privire la rolul acestor tehnologii în organizările secolului XXI: „Când vei dori să trimiţi un mesaj urgent, vei cumpăra o formă standard de scrisoare pe care vei scrie sau tipări ceea ce vrei să spui. La biroul local, forma va fi pusă într-o maşină care scanează semnele pe hârtie şi le

transformă în semnale electrice. Acestea vor fi... preluate la destinaţie, unde sunt reproduse pe o foaie goală, identică celei pe care ai scris... Vom avea posibilitatea să obţinem copii ale oricărui document pe care îl dorim de la bibliotecile centrale sau de la centrele de informare... Capii industriei secolului XXI pot trăi oriunde doresc, conducându-şi afacerile prin claviaturile computerului şi prin maşinile de procesare a informaţiilor din casele lor" (Clarke, 1963, pp. 194-195). Concluzia autorului viza mai ales beneficiile folosirii acestor tehnologii, respectiv transmiterea „abilităţilor administrative şi executive" independent de graniţele geografice, ceea ce va permite dezvoltarea organizaţiilor transglobale. Să remarcăm: acestea erau spuse, ca într-o poveste de science-fiction, în urmă cu patruzeci de ani, pentru ca astăzi să intre în viaţa cotidiană a comportamentului organizaţional, fiind de un firesc dezarmant. Ce va fi peste alţi patruzeci de ani, dacă avem în vedere că ritmul schimbării tehnologice consideră intervale între 3 şi 5 ani?

După cum aminteam, este aproape imposibil să analizezi impactul noilor tehnologii de informare şi comunicare fără a considera, în mod simultan, forţele şi consecinţele globalizării. Unii teoreticieni, precum Daniel Bell (1973), au argumentat cu mult timp în urmă că societatea postindustrială poate fi caracterizată în special prin raportare la metodele de achiziţie, procesare şi distribuţie a informaţiei, toate acestea fiind revoluţionate de introducerea şi apoi folosirea pe scară largă a computerelor. El atribuie de fapt emergenţa economiei globale tocmai capacităţii de acţiune simultană a informaţiei şi cunoaşterii. La rândul lor, tehnologiile informaţionale au sprijinit şi au stimulat globalizarea producţiei, a pieţelor şi a cunoaşterii, după cum globalizarea a crescut viteza răspândirii tehnologiei. Aşadar, acceptând că cele două caracteristici fundamentale ale epocii actuale pot fi analizate doar împreună, care ar fi implicaţiile organizaţionale şi manageriale ale combinaţiei dintre tehnologia informaţională şi globalizare?

Impactul tehnologiilor informaţionale asupra organizării postindustriale

Importanţa informaţiei ca resursă centrală în epoca actuală este atât de unanim recunoscută, încât am ajuns să vorbim din ce în ce mai mult şi chiar să o definim ca o „societate a cunoaşterii". Dezvoltarea fără precedent a noilor tehnologii de informare şi comunicare a creat premisele şi a oferit totodată mijloacele de procesare şi transmitere simultană a unor cantităţi enorme de informaţii. Esenţa activităţii economice este din ce în ce mai mult considerată ca referindu-se nu atât la transformarea materiilor prime în bunuri, cât la informaţia şi cunoaşterea încorporate în bunurile şi serviciile create. Aceasta înseamnă că materiile prime clasice şi-au pierdut din prevalenţă, fiind tot mai mult înlocuite de cunoaştere. Bunăstarea este în mult mai mare măsură dependentă de generarea şi exploatarea cunoaşterii, profitul afacerilor depinde de informaţie şi costuri ale tranzacţiilor, factorii tradiţionali ai producţiei (munca, pământul şi capitalul) sunt tot mai intens concuraţi şi adesea supliniţi de cunoaştere. Adeseori se citează fapte incontestabile, cum o face Peter Drucker (1993), de exemplu. În 1920, din costul unui automobil (simbol industrial al epocii), 60% era reprezentat de cheltuielile pentru energie şi materii prime. În costul de astăzi al unui semiconductor (noul simbol tehnologic), materia primă şi energia reprezintă doar 2%. Între 1965 şi 1985, în Japonia, producţia industrială s-a mărit de două ori şi jumătate fără a creşte cu un procent semnificativ consumul de materii prime şi energie, iar în 1988 volumul de bunuri specifice anului 1973 era produs cu numai două cincimi din volumul de muncă investită. Un nou tip de economie a

apărut, s-a consolidat şi se extinde. Procesul se derulează însă cu o viteză uimitoare, facilitat fiind de instrumentele tehnologice din ce în ce mai sofisticate, dar mai ales de ariile din ce în ce mai largi de cuprindere şi aplicare. Este suficient să ilustrăm ritmul accelerat şi mai ales continuitatea procesului prin câteva referinţe: puterea şi capacitatea circuitelor integrate se dublează la fiecare 18 luni; în 1970 existau aproximativ 50.000 de computere în toată lumea, pentru ca în 1996 cifra estimată să fie de 140 de milioane, iar în anul 2002 să ajungă la peste 500 de milioane. Se consideră, în acest sens, că specificul şi unicitatea tehnologiilor informaţionale, prin raportare la orice alte tehnologii precedente (cum ar fi electricitatea, de exemplu), constau în potenţialul şi capacitatea acestora de pătrundere şi aplicare în orice sector al economiei sau al vieţii sociale, dar mai ales de *transformare* a fiecărei funcţii din cadrul unei companii. Prin aceasta se creează fundamentul unei noi structuri a industriei, definită de Estabrooks (1995) drept *capitalism electronic*, respectiv „un capitalism care este electronic, optic... şi, prin urmare, atât imediat, cât şi global" (p. 5).

În aceste condiţii, este evident că dezvoltarea fără precedent, răspândirea şi aplicarea pe scară largă a tehnologiilor de informare şi comunicare au creat premisele unor noi moduri de organizare şi acţiune. J. Galbraith a fost probabil primul analist care a recunoscut şi a discutat încă din 1967 implicaţiile organizaţionale ale economiei cunoaşterii, argumentând că: „într-o economie în care inteligenţa organizată este factorul decisiv de producţie, selecţia inteligenţei astfel organizată este de importanţă centrală... În trecut, conducerea din organizaţia de afaceri era identificată cu antreprenorul – individul care reunea proprietatea sau controlul capitalului cu capacitatea de organizare a celorlalţi factori de producţie în scopul inovării. O dată cu dezvoltarea corporaţiei moderne... inteligenţa călăuzitoare – creierul – a întreprinderii... [a fost transmisă] unei entităţi colective şi imperfect definite... [care include] funcţionari superiori... muncitori din categoria gulerelor albe şi albastre... [şi] cuprinde pe toţi cei care vin cu cunoaştere specializată, talent sau experienţă în luarea deciziei de grup. Propun numirea acestei organizaţii Tehnostructură" (J. Galbraith, 1985, pp. 73-74).

O altă implicaţie determinată de introducerea şi aplicarea noilor tehnologii ale informaţiei, remarcată şi discutată mai ales de John Naisbitt în cunoscuta sa lucrare *Megatrends* (1982), vizează aplatizarea sau chiar abandonarea ierarhiilor în favoarea reţelelor de comunicare, ceea ce ar avea drept consecinţă trecerea de la organizaţiile structurate vertical la cele structurate orizontal. Este evident că noile forme de organizare implică o „democratizare" a vieţii organizaţionale din moment ce întreaga activitate este centrată mai ales pe cunoaştere şi pe comunicare şi mai puţin pe control, aşa cum se întâmpla în cadrul organizaţiilor industriale tradiţionale. Prototipul formelor postindustriale de organizare este reprezentat de *reţea*, aceasta coexistând însă cu o serie de alte forme de genul alianţelor strategice, al *„joint ventures"* sau al organizaţiilor virtuale.

Ceea ce diferenţiază organizarea de tip reţea de formele clasice de organizare specifice epocii industriale vizează, aşadar, *înlocuirea relaţiilor de control şi de comunicare verticală cu relaţiile laterale*. Iar această schimbare a formelor de organizare este explicată tocmai prin progresele realizate la nivelul tehnologiilor informaţionale. Din ce în ce mai multe cercetări dedicate studierii impactului progresului tehnologic asupra organizării postindustriale au demonstrat că aplicarea noilor tehnologii informaţionale are cel puţin două consecinţe: creşterea capacităţii organizaţiilor de procesare a informaţiei, pe de o parte, şi scăderea costurilor procesării ei, pe de altă parte. Drept rezultat,

scad şi costurile coordonării, ceea ce permite organizaţiei să obţină un spaţiu mai mare de libertate în căutarea mai multor alternative structurale pentru producţie. O astfel de concluzie este susţinută de mai multe studii, printre care şi cel realizat de N.S. Argyres (1999) cu privire la dezvoltarea bombardierului B-2, „Stealth". Rezultatele acestui studiu au demonstrat că folosirea intensivă a tehnologiei informaţiei a limitat necesitatea de coordonare a activităţilor prin controlul ierarhic. Urmărind în detaliu procesele folosite de firmele implicate în producţie, autorul a descoperit că cele patru companii implicate au stabilit împreună o aşa-numită „gramatică tehnică". Această „gramatică tehnică" pe care şi-au însuşit-o firmele respective a condus la dezvoltarea unui set de convenţii sociale care au acţionat ca o interfaţă standardizată, facilitând astfel comunicarea şi coordonarea dintre variatele entităţi autonome implicate în construcţia bombardierului. Într-o cercetare şi mai amplă, realizată asupra a 549 de firme de-a lungul a opt ani, Hitt (1999) a încercat să analizeze relaţia dintre tehnologia informaţională, costurile interne şi costurile externe de coordonare, integrare verticală şi diversificare. Concluzia sa este că folosirea mai intensă a tehnologiei informaţiei la nivelul firmei a fost semnificativ corelată cu descreşterea integrării verticale, prefigurându-se totodată o relaţie pozitivă (chiar dacă mai slabă) între folosirea tehnologiei informaţiei şi diversificare. Prin aceste rezultate, autorul a argumentat că tehnologia informaţiei reduce atât costurile interne, cât şi pe cele externe ale coordonării.

O constatare generală ce reiese din rezultatele cercetărilor menţionate mai sus este că progresele realizate la nivelul tehnologiei informaţionale permit unui număr destul de mare de actori economici – inclusiv furnizorii, consumatorii şi competitorii – să-şi combine activităţile în reţele flexibile sau în forme de organizare „virtuală" (Davidow şi Malone, 1992; Byrne, 1993; Zenger şi Hesterly, 1997). Cu toate acestea, rămân încă o serie de întrebări ale căror răspunsuri solicită probabil un timp mai îndelungat de reflecţie şi cercetare. De exemplu: Este probabil sau posibil ca aplicarea noilor tehnologii informaţionale să elimine complet necesitatea relaţiilor ierarhice? Ce tipuri de structuri vor adopta formele viitoare de organizare şi ce tipuri de relaţii se vor stabili între acestea şi structura de proprietate a firmei? Care va fi impactul aplicării pe scară largă a tehnologiei informaţiei asupra distribuţiei geografice a organizaţiilor?

Combinarea forţelor globalizării cu cele ale noilor tehnologii informaţionale generează schimbări majore nu numai la nivelul structurii organizaţiilor, dar şi la al oamenilor ce activează în cadrul lor. Dacă admitem că lumea actuală este una construită în funcţie de dezvoltarea cunoaşterii şi circulaţiei informaţiilor, atunci devin evidente presiunile ce acţionează asupra persoanelor care sunt solicitate să înveţe în permanenţă şi să traducă învăţarea în acţiune. Cerinţele noilor tipuri de activităţi specifice noilor forme de organizare impun însă nu numai dezvoltarea capacităţilor de învăţare şi inovare ca premise de bază pentru obţinerea avantajului competitiv, ci şi un nou set de abilităţi şi talente. Altfel spus, dezvoltarea competiţiei globale şi răspândirea tehnologiei informaţionale sunt în măsură să producă schimbări substanţiale cu privire la mai multe aspecte ce ţin atât de caracteristicile muncii, cât şi de ale persoanelor care urmează să îndeplinească activităţile de muncă. Oricum, se pare că formele de organizare ale secolului în care tocmai am intrat vor oferi din ce în ce mai mult slujbe ce necesită mai degrabă abilităţi intelectuale decât manuale. Sau, aşa cum prevedea Charles Handy încă din ultimul deceniu al secolului trecut, în viitor securitatea şi bunăstarea oamenilor va fi obţinută nu din proprietatea asupra pământului sau clădirilor, ci „din abilitatea de a dobândi şi aplica cunoaşterea şi *know-how*-ul" (1994).

Capacitatea de învăţare continuă şi de inovare, expertiza tehnică şi cunoaşterea funcţională vor constitui, aşadar, atribute indispensabile angajării, cel puţin în poziţiile mai înalte, din organizaţiile sau corporaţiile ce se doresc competitive. Totuşi, mulţi autori susţin că, dincolo de aceste calităţi, persoanele care doresc să lucreze în astfel de companii vor trebui să dispună de multe alte capacităţi şi abilităţi dacă doresc să obţină succes într-un mediu competitiv, în permanentă schimbare. Ilustrarea acestei afirmaţii este oferită de compania Microsoft, al cărei preşedinte, Bill Gates, insista permanent pe ideea angajării oamenilor „potriviţi" în organizaţia sa. Aşa se şi explică faptul că din 10.000 de cereri primite în fiecare lună, numai 2% din persoanele care le depuseseră erau angajate. Bill Gates obişnuia să descrie candidatul ideal pentru Microsoft ca fiind acea persoană ce dispune, alături de expertiza tehnică, şi de o capacitate crescută de a dobândi noi abilităţi, astfel încât să poată ţine pasul cu tehnologia în permanentă schimbare. Angajaţii isteţi, remarca el, sunt creativi şi dispun de cunoaşterea pieţei, spirit antreprenorial, abilităţi de rezolvare a problemelor, precum şi de abilităţi de a lucra în absenţa unor proceduri şi reguli detaliate şi constrângătoare (*cf.* P. Dainty şi M. Anderson, 2000).

Dacă aceste tendinţe continuă să se menţină în perioada următoare, este de aşteptat ca atât poziţiile din organizaţii, cât şi activităţile de muncă să fie şi mai mult centrate pe achiziţionarea, procesarea şi distribuirea pe arii din ce în ce mai largi a unor cantităţi enorme de date. Aceste cerinţe organizaţionale necesită totuşi inteligenţa şi experienţa persoanelor ce trebuie să convertească informaţiile în cunoaştere şi în decizii (J. Hope şi T. Hope, 1997). Totuşi, dacă privim mai atent la problemele generate de invazia infrastructurii informaţiei (e-mail, Internet, telefoane celulare, pagere etc.) şi la impactul pe care tehnologia îl are asupra vieţii de muncă a oamenilor, s-ar părea că suntem încă destul de departe de situaţia în care noi, oamenii din organizaţii, să fi putut asimila în mod efectiv şi eficient toate aceste instrumente. De altfel, Toffler, vorbind despre caracteristicile organizaţiei viitorului, (definită sub numele de adhocraţie), sesizase, încă de acum trei decenii, posibilele consecinţe negative pe care o astfel de organizare le-ar putea avea asupra oamenilor. O organizaţie centrată pe cerinţa combinată de *mai multă informaţie*, transmisă cu *mai mare rapiditate*, recunoştea autorul, sporeşte gradul de adaptabilitate al acesteia, slăbind însă capacitatea de adaptare a oamenilor. Este foarte probabil, concluziona Toffler, ca necesitatea de adaptare la schimbări rapide, accelerarea fluxului de informaţii pe care trebuie să le asimileze, ca şi temporaritatea relaţiilor pe care trebuie să le stabilească să conducă la apariţia unor persoane marcate de nervozitate, anxietate şi chiar de pierderea echilibrului personal.

Predicţiile lui Toffler privind slaba capacitate de adaptare a oamenilor comparativ cu cea a organizaţiilor se pare că s-au adeverit în mare măsură. De exemplu, într-un studiu care a analizat impactul noilor tehnologii ale informaţiei asupra vieţii de muncă a unui eşantion de 350 de directori executivi, 58% au răspuns că „tehnologia nu le-a făcut viaţa mai bună, ci mai ocupată". Peste 55% din persoanele intervievate au apreciat abilitatea tehnologiei informaţiei de „a adăuga valoare" ca fiind „în mare măsură supraevaluată", iar un procent asemănător a răspuns că tehnologia „salvează tot atât timp pe cât consumă". Jumătate din persoanele intervievate au apreciat că tehnologia informaţiei înseamnă „abundenţă serioasă de informaţie şi supraîncărcare" (J.F. Veiga şi K. Dechant, 1997).

Rezultatele unor astfel de cercetări demonstrează cu forţa evidenţei că avantajele aplicării noilor tehnologii de informare şi comunicare sunt contrabalansate, în multe situaţii, de anxietate, sentimente de frustrare sau nervozitate, toate acestea fiind determinate de

capacitatea scăzută a oamenilor de „a ţine pasul" cu ritmul rapid al noilor schimbări. Mai mult, deşi noile tehnologii furnizează mijloace de interacţiune mai frecventă şi comunicare mai rapidă între oameni, ele nu vor reuşi niciodată să înlocuiască necesităţile umane de relaţionare directă la nivel interpersonal. De exemplu, în studiul citat mai devreme, prin care se urmărea impactul tehnologiei asupra vieţii de muncă a unui număr de 350 de directori executivi, 54% dintre aceştia au afirmat că tehnologia informaţiei a produs mai multe neînţelegeri decât „conversaţie umană adevărată", iar 50% au apreciat că relaţiile de muncă au fost deteriorate.

Din perspectiva comportamentului organizaţional, centrată în egală măsură pe studierea organizaţiilor *şi* a oamenilor, identificarea efectelor ritmului rapid al progreselor tehnologice asupra membrilor organizaţiei capătă o relevanţă deosebită. Se argumentează în acest sens că însăşi personalitatea generică a unui individ influenţează modul în care este achiziţionată, interpretată şi folosită informaţia. De exemplu, s-a constatat că diferenţele dintre oameni în modul de procesare a informaţiei sunt determinate de prevalenţa uneia sau alteia din cele două emisfere ale creierului. Dacă în organizaţiile epocii industriale era accentuată abordarea analitică, logică în procesele de gândire şi rezolvare a problemelor (prin emisfera stângă a creierului), astăzi este din ce în ce mai mult promovată ideea că multe activităţi şi procese de gândire pot fi mai eficiente prin folosirea cu precădere a emisferei drepte a creierului (partea intuitivă, creativă, imaginativă). Henry Mintzberg (1994) a fost unul din promotorii cei mai influenţi ai acestei idei, argumentând că activităţile susţinute de emisfera dreaptă ar trebui folosite în special pentru a gândi problemele managementului strategic. În acelaşi spirit, Gary Hamel (1997) accentuează, în special din perspectiva managementului, importanţa creativităţii, imaginaţiei şi a oricăror alte procese susţinute de emisfera dreapă, prin care poţi gândi neconstrâns de reguli, ba chiar distanţându-te de ele sau ignorându-le. „Oportunităţile pentru strategia inovatoare nu apar din analiza sterilă şi ronţăiala numerelor – ele apar din experienţele noi ce creează oportunităţi pentru interpretări noi" (p. 32).

Tendinţa din ce în ce mai vizibilă de considerare a rolului jucat de emoţionalitate pe scena organizaţiilor a condus la dezvoltarea unei întregi literaturi dedicate analizei acestui aspect. Goleman (1996), de exemplu, a introdus termenul de *inteligenţă emoţională* pentru a descrie spectrul larg de abilităţi folosite de oameni în manevrarea propriilor Eu-ri emoţionale, astfel încât să obţină cât mai mult din relaţiile lor cu ceilalţi oameni. El identifică o paletă de competenţe emoţionale, cum ar fi capacitatea de a empatiza, de a manevra conflictul sau de a folosi într-un mod potrivit mânia altora. Argumentaţia autorului este că inteligenţa emoţională poate contribui nu numai la realizarea mai eficientă a activităţilor de muncă, ci şi la bunăstarea fizică a persoanei, în sensul descoperirii echilibrului sau stabilităţii emoţionale. Promotorii ideii de a considera emoţia ca pe orice altă resursă (în ciuda faptului că este „ascunsă") susţin că organizaţiile, pentru a-şi atinge obiectivele şi a-şi îndeplini activităţile, vor trebui să o accepte şi să o valorizeze exact în sensul în care se raportează la bani, cunoaştere sau muncă fizică. Şi aceasta este un adevăr care se aplică în cazul firmelor manufacturiere, cum este brutăria, dar care va deveni şi mai important pentru sectorul de servicii care se află într-o expansiune rapidă – de la magazine de vânzări de mărfuri, la hoteluri, aeroporturi, spitale, şcoli etc. (A. Hochschild, 1993).

Organizaţiile şi membrii acestora se află, aşadar, sub semnul unor noi provocări ce impun schimbări rapide, adaptări şi chiar transformări radicale. *Capitalul intelectual*

devine mult mai important decât cel fizic, etalându-şi competitivitatea pe noile pieţe ale cunoaşterii, în care organizaţiile sau corporaţiile se prezintă nu numai cu produse, ci şi, sau mai ales, cu valoare cognitivă nou adăugată. Întrucât nu poţi utiliza ceea ce nu ai, este nevoie să produci şi mai ales să înveţi să aplici informaţii şi cunoaştere. Opţiunea este valabilă şi pentru persoane, şi pentru organizaţii sau corporaţii, care sunt solicitate *să înveţe în permanenţă şi să traducă învăţarea în acţiune*. Pe de altă parte, să nu uităm că învăţarea este un proces modelat şi activat în mare măsură atât de experienţa noastră personală, de setul de valori şi credinţe ce au ghidat dezvoltarea propriei persoane, cât şi de valorile, credinţele, practicile ce formează cultura organizaţiei în care suntem integraţi. Aceasta înseamnă că însăşi angajarea într-o organizaţie, respectiv dobândirea statutului de membru al organizaţiei vor influenţa modul nostru de interpretare a evenimentelor sau experienţelor oferite de relaţionarea cu alţii sau de însăşi participarea la viaţa organizaţională. Altfel spus, cultura organizaţiei în care ne integrăm, respectiv provocările oferite de ea sunt de natură a ne influenţa atât percepţiile, valorile, credinţele, cât şi modul de raportare la procesul învăţării. Această constatare a contribuit de altfel la crearea unei adevărate mişcări ce promovează şi accentuează rolul culturii organizaţionale în modelarea valorilor şi credinţelor personale, dar mai ales în integrarea şi armonizarea acestora cu cele ale organizaţiei. Acesta este şi motivul pentru care din ce în ce mai multe organizaţii dedică o mare cantitate de timp, energie şi eforturi pentru definirea valorilor dominante care să fie agreate şi mai ales aplicate de majoritatea membrilor lor. Accentul se pune acum nu atât pe ce provocări întâmpină oamenii, ci, mai ales, pe cum să le interpreteze, în sensul relaţionării cu alţi oameni sau al modului în care să valorizeze încrederea şi tratamentul „corect". Sau, în formularea autorilor P. Dainty şi M. Anderson (2000), „în lumea activităţii manageriale, valorile reprezintă o parte la fel de importantă a infrastructurii culturale, pe cât o reprezintă microcipurile în sistemele informaţionale" (p. 110).

Din combinarea cunoaşterii, învăţării şi culturii organizării a rezultat un nou model al managementului actual: *managementul cunoaşterii*. Atenţia acestuia se focalizează asupra problemelor de generare, identificare, colectare, distribuire şi aplicare a cunoaşterii. Acest model de management este centrat pe generarea acelui mod şi climat de muncă în care cunoaşterea este produsul fundamental, rezultat din prospectarea permanentă, imaginaţia activă, colaborarea neîngrădită şi aplicarea rapidă. Instrumentele tehnologice noi facilitează un asemenea proces, iar persoanele performante în generarea şi aplicarea cunoaşterii sunt nelimitat recompensate. Desigur, managementul cunoaşterii nu îl înlocuieşte pe cel al resurselor, sau al proceselor, sau al oricărei alte componente corporatiste. Acesta introduce însă o nouă abordare, care este centrată pe singura resursă inepuizabilă: cunoaşterea. O astfel de abordare probabil că nu facilitează, ci sporeşte dificultăţile activităţii manageriale. Dacă acceptăm faptul că atât emergenţa cunoaşterii, ca resursă fundamentală a epocii actuale, cât şi progresul tehnologic sau al sistemelor informaţionale reprezintă forţe în plin avânt, atunci devine evident că rolul şi responsabilităţile managementului vor trebui focalizate mai ales pe *dezvoltarea acelor capacităţi intelectuale ale oamenilor care să le permită şi să le faciliteze acceptarea noilor provocări şi adaptarea la ritmul schimbărilor*. Probabil că succesul, la orice nivel al organizaţiei, va aparţine celor ce vor reuşi să dobândească o perspectivă de înţelegere şi interpretare a schimbărilor cât mai cuprinzătoare, educându-şi în acelaşi timp capacitatea de a se focaliza pe *ce şi cum* trebuie făcut în mod punctual. Cât de multe organizaţii, corporaţii,

persoane şi manageri vor avea capacitatea să se adapteze ritmului rapid de schimbare şi să asimileze tehnologiile viitorului, exploatându-le avantajele în propriul beneficiu, rămâne încă o întrebare deschisă. Oricum, se pare că cel puţin până în prezent, adevărata provocare pe care ne-o oferă viitorul se referă nu atât sau nu doar la schimbarea tehnologiilor, cât şi la schimbarea percepţiilor, atitudinilor, în general a capacităţii noastre (raţionale şi emoţionale) de a aborda şi a ne confrunta cu schimbarea.

O nouă provocare : corporaţiile de afaceri îşi asumă şi scopuri extraeconomice

O altă tendinţă sesizată în dezbaterile privind modul de organizare a societăţii postindustriale vizează schimbarea concepţiei şi atitudinilor corporaţiilor de afaceri cu privire la relaţiile lor cu mediul fizic şi social. În principiu, se argumentează că dominanţa corporaţiilor de afaceri în peisajul social al ultimelor decenii, comparativ cu instituţiile tradiţionale de genul familiei, comunităţii sau Bisericii, revendică asumarea de către acestea a unor obiective şi valori care să depăşească simpla preocupare pentru obţinerea sau creşterea eficienţei economice (Etzioni, 1988). Altfel spus, există o presiune din ce în ce mai puternică de *responsabilizare socială a corporaţiilor de afaceri, ceea ce implică necesitatea reconsiderării modului de formulare a obiectivelor, precum şi a mijloacelor de realizare a acestora.*

Problema „responsabilităţilor sociale ale organizaţiilor de afaceri" este discutată de mai mult de un secol, însă abia pe la sfârşitul anilor '60 semnificaţia termenului a început să capete alte înţelesuri şi interpretări. Drucker (1974), de exemplu, argumentează că primele discuţii despre responsabilităţile sociale ale corporaţiilor de afaceri au fost centrate pe trei probleme. Prima dintre ele încerca să răspundă perpetuei întrebări privind *relaţia dintre etica publică şi etica afacerilor*. A doua mare temă de discuţie era dedicată *responsabilităţii sociale pe care trebuia să şi-o asume patronul faţă de angajaţi, în virtutea poziţiei sale de putere şi prosperitate.* În sfârşit, într-o ultimă accepţiune, responsabilitatea socială era un termen folosit pentru a desemna *responsabilitatea de conducere a omului de afaceri prin raportare la cultura comunităţii*, respectiv la susţinerea artei şi manifestărilor artistice, a muzeelor, a orchestrelor simfonice, la participarea în consiliile de conducere ale instituţiilor de învăţământ sau religioase, precum şi la oferirea unor sume de bani ca donaţii pentru cauze filantropice. Concluzia lui Drucker privind abordarea tradiţională este că aceasta era centrată mai degrabă pe responsabilitatea socială a omului de afaceri, decât pe cea a corporaţiei. În zilele noastre, remarcă autorul, noul concept de responsabilitate socială reclamă necesitatea ca *organizaţiile de afaceri să-şi asume responsabilitatea pentru problemele sociale, ca şi pentru obiectivele politice şi culturale, alături de instituţiile publice sau cele nonprofit.*

Comentând, la rândul său, necesitatea şi importanţa conceptului de responsabilitate socială, Mintzberg (1989) aduce două argumente în favoarea lui. În primul rând, deciziile strategice din marile organizaţii implică atât consecinţe economice, cât şi sociale. Îngemănarea celor două tipuri de consecinţe face imposibilă diferenţierea strictă dintre scopurile economice ale sectorului privat şi scopurile sociale ale sectorului public. Astfel stând lucrurile, afirmă autorul, nu există ceva de genul unei decizii pur economice într-o mare corporaţie de afaceri, întrucât orice decizie importantă, fie că aceasta vizează

introducerea unei noi linii de producţie, închiderea unei fabrici etc., generează un lanţ de consecinţe sociale. Un al doilea motiv, ce justifică importanţa asumării responsabilităţii sociale, vizează existenţa unei anumite „arii de libertate" a corporaţiilor în luarea deciziilor, prin a cărei exercitare s-ar putea ajunge fie la întâmpinarea necesităţilor sociale, fie la ameninţarea lor. Altfel spus, lucrurile s-ar putea îmbunătăţi în aceeaşi măsură în care s-ar putea înrăutăţi. Tocmai de aceea, este importantă impunerea unor *standarde etice* prin care să poată fi asumată şi menţinută responsabilitatea. Aceasta nu înseamnă, conchide autorul, că numai corporaţiile de afaceri pot rezolva relele sociale. Corporaţiile îşi au propria logică de funcţionare şi supravieţuire, însă în situaţiile în care „deciziile acestora au consecinţe sociale inerente şi importante [...], atunci când corporaţiile de afaceri creează externalităţi ce nu pot fi măsurate şi nu le pot fi atribuite [...]; când corporaţia îşi poate prosti clienţii, furnizorii sau guvernul prin superioritatea cunoaşterii", atunci responsabilitatea socială are un rol de jucat. Pentru că, în ultimă instanţă, „nici unul dintre noi nu ar dori să trăiască într-o societate în care să nu existe în posturi importante oameni responsabili, etici şi dedicaţi" (p. 319).

Dezbaterile din ce în ce mai frecvente cu privire la importanţa responsabilităţii sociale, asociată responsabilităţii morale faţă de persoane şi grupuri din cadrul organizaţiilor, ca şi din afara lor, au o relevanţă specială din perspectiva comportamentului organizaţional. Nu întâmplător se afirmă că o condiţie *sine qua non* a succesului corporaţiilor epocii actuale, confruntate cu cerinţele funcţionării într-un mediu din ce în ce mai complex şi mai competitiv, este reprezentată de îmbunătăţirea managementului relaţiilor atât cu proprii angajaţi, cât şi cu investitorii, furnizorii, clienţii, creditorii, în general cu întreaga comunitate. Această concepţie mai cuprinzătoare privind „acţionariatul" corporaţiei (în sensul considerării importanţei tuturor participanţilor la buna sa funcţionare şi bunăstare) este deseori promovată ca reprezentând un *nou fundament etic* al întreprinderii de afaceri. Mesajul transmis de noua concepţie este că *dominanţa raţionalităţilor strict economice, instrumentale a încetat, fiind înlocuită de prevalenţa unei comunicări mai deschise, bazată pe relaţii de reciprocitate şi parteneriat între corporaţiile de afaceri*. Este evident că adoptarea acestei perspective va produce schimbări în modul de funcţionare a pieţelor din moment ce acceptarea comunicării şi a relaţiilor de reciprocitate vor crea companiilor mari dificultăţi în promovarea propriilor mesaje şi valori adresate particularităţilor unor audienţe diferite (Clarke şi Clegg, 1998).

Dacă în managementul tradiţional prevalau scopurile pur economice centrate pe dezvoltare, eficienţă, profit, dividende etc., astăzi, în ierarhia priorităţilor, astfel de obiective sunt cel puţin temperate de respectul impus, mai ales politic, pentru mediul fizic. Se consideră, în acest sens, că, *pentru a-şi menţine durabilitatea, corporaţiile de afaceri nu ar trebui să preia din mediul fizic mai multe resurse decât pot înlocui sau restitui*. Desigur, perspectiva clasică, ce domină încă în destul de multe sectoare industriale, afirmă că toate reglementările impuse cu privire la protejarea mediului implică în mod inevitabil creşterea costurilor corporaţiilor de afaceri şi scăderea competitivităţii internaţionale. Cu toate acestea, există destul de mulţi adepţi ai mişcării de protejare a mediului fizic în condiţiile menţinerii competitivităţii economice. De exemplu, Michel Porter (1996) argumentează că dihotomia sau potenţialul conflict dintre protecţia mediului şi competitivitatea economică sunt pe cât se poate de false, întrucât ele „izvorăsc dintr-o perspectivă îngustă cu privire la sursele prosperităţii şi dintr-o viziune statică a competiţiei. Reglementările stricte cu privire la mediu nu stopează câştigarea avantajului

competitiv în faţa rivalilor; cu siguranţă, de multe ori îl intensifică. Standardele reglatorii formulate adecvat, ce vizează rezultatele, şi nu metodele, vor încuraja companiile să-şi re-proiecteze tehnologia. În multe cazuri, aceasta va conduce la un proces care nu numai că nu poluează, dar scade costurile şi îmbunătăţeşte calitatea" (p. 31).

Promovarea ideilor ce ţin de responsabilitatea socială a corporaţiilor de afaceri, susţinută de emergenţa unui nou cod etic ce ar urma să ghideze comportamentele (individuale şi organizaţionale), precum şi accentuarea necesităţii de configurare a noi tipuri de relaţii între organizaţiile private de afaceri şi mediul fizic au contribuit la o adevărată schimbare a paradigmei manageriale. Managementul tradiţional urmează a fi înlocuit cu ceea ce unii autori consideră a fi o adevărată provocare a viitorului, şi anume centrarea pe *managementul ecocentric*. Iată care ar fi caracteristicile acestei noi abordări manageriale în concepţia lui Shrivastava (1996): „Consecinţele acţiunii managementului ecocentric se infiltrează în toate aspectele organizaţiilor: misiune, intrări, procese şi ieşiri. Managementul ecocentric urmăreşte realizarea unor produse eco-prietenoase prin intermediul proiectărilor ecologice, al ambalajului şi al folosirii materialului. Încurajează utilizarea scăzută a energiei, a cantităţilor mai mici de resurse, precum şi a tehnologii de producţie adecvate şi eficiente din perspectiva mediului. Organizaţiile în paradigma ecocentrică sunt proiectate la o dimensiune potrivită, oferă activităţi de muncă încărcate de sens, dispun de procese de luare a deciziilor participative şi descentralizate, au diferenţiatori minimi de venituri ale angajaţilor şi au structuri nonierarhice. Ele stabilesc relaţii armonioase între mediile lor sociale şi cele naturale. Ele caută sistematic să reînnoiască resursele naturale şi să minimizeze pierderile şi poluarea. Toate funcţiile departamentelor îşi asumă roluri centrate ecologic. Departamentele de marketing încearcă să educe consumatorii cu privire la responsabilitatea consumului în loc de a promova [politica] unui consum nerestricţionat. Cele financiare vizează dezvoltarea durabilă, pe termen lung, în loc [de a urmări] profiturile pe termen scurt. [Departamentele] de contabilitate urmăresc să încorporeze costurile sociale şi de mediu ale producţiei, în loc de a le externaliza. Managementul caută să ofere activităţi de muncă încărcate de sens şi să securizeze condiţiile de muncă, în loc de a urmări, în mod meschin, doar productivitatea muncii" (pp. 33-34).

Desigur, cerinţele impuse de noua abordare privind accentuarea responsabilităţii sociale şi morale a corporaţiilor de afaceri, necesitatea reconsiderării ierarhiei scopurilor (în sensul echilibrării scopurilor economice cu cele extraeconomice), importanţa centrării pe problemele mediului fizic etc. pot părea fie exagerate, fie dificil de respectat, cel puţin în economiile slab dezvoltate sau în care nu există prevederi legale sau reglementări riguroase de responsabilizare a organizaţiilor faţă de aceste imperative. Oricum, presiunile internaţionale şi în special cele venite din partea ţărilor dezvoltate pentru adoptarea standardelor managementului ecocentric sunt atât de puternice, încât ignorarea lor este de natură să influenţeze negativ însăşi competitivitatea corporaţiilor naţionale. A devenit din ce în ce mai clar că succesul oricărei organizaţii sau companii nu se mai poate măsura prin raportare la obiectivele tradiţionale ce ţin de profit, dezvoltare şi control, ci prin construirea unor relaţii mai armonioase atât cu partenerii de afaceri, cât şi cu mediul fizic. Din perspectiva managementului, marea provocare căreia acesta trebuie să-i răspundă se referă la *crearea unui climat şi a unor practici de organizare prin care să se conştientizeze importanţa comportamentului etic, respectiv al acelui tip de comportament*

individual şi organizaţional care, în virtutea urmăririi avantajului competitiv sau al promovării propriilor interese, nu afectează şi nu exploatează oamenii, grupurile sau comunitatea din afara organizaţiei.

Efectele diversităţii demografice asupra comportamentului organizaţional

O altă schimbare ce pare să influenţeze formele şi practicile organizării postmoderne vizează accentuarea *diversităţii demografice*, respectiv a diferenţelor de vârstă, gen social, religie, etnie, status socio-economic, orientare sexuală etc. Argumentând că diversitatea implică de cele mai multe ori şi diferenţe culturale, unii analişti apreciază chiar că adevărata provocare adresată lumii organizaţionale a secolului XXI se referă la capacitatea de confruntare cu diferenţele culturale dintre oameni, grupuri, comunităţi sau societăţi (S. Chowdhury, 2000).

Alături de schimbările demografice produse la nivelul întregii populaţii (ce ţin, de exemplu, de explozia demografică din unele ţări în curs de dezvoltarea sau de îmbătrânirea populaţiei în majoritatea ţărilor dezvoltate), din perspectiva comportamentului organizaţional, este important să considerăm în special schimbările petrecute în ultimii 20 de ani în demografia forţei de muncă. În acest sens, o serie de studii realizate în ultimul deceniu al secolului trecut şi dedicate surprinderii tendinţelor de schimbare demografică au estimat o creştere fără precedent a numărului sau proporţiei angajărilor şi promovărilor în poziţii superioare a femeilor şi a persoanelor aparţinând grupurilor etnice minoritare, respectiv ale acelor grupuri defavorizate social al căror acces la muncă sau la poziţii de conducere era extrem de limitat (L.I. Kessler, 1990; W.B. Johnson şi A.P. Parker, 1987). Printre alte lucruri, raportul elaborat de Johnson şi Parker prezicea, de exemplu, că în S.U.A. femeile şi minorităţile vor reprezenta aproximativ 85% din întreaga forţă de muncă *nou angajată* între anii 1988 şi 2000. Se estima, de asemenea, că până la sfârşitul anului 2005 proporţia angajaţilor afro-americani şi de origine spaniolă va fi de aproximativ 25% din totalul forţei de muncă, în timp ce proporţia bărbaţilor albi va scădea de la 51% la 44%. În sfârşit, ca urmare a accentuării fenomenelor de internaţionalizare şi globalizare, este de aşteptat să crească şi mobilitatea oamenilor (alături de cea a ideilor şi capitalului), astfel încât în societatea viitorului vor exista adevărate fluxuri ale profesioniştilor, ce vor contribui la crearea unei pieţe globale de muncă într-un număr din ce în ce mai mare de ocupaţii (R.M. Kanter, 1995).

Schimbările demografice menţionate mai sus, chiar dacă în multe cazuri se manifestă doar ca tendinţe, sunt de natură să genereze o serie de modificări la nivelul *demografiei organizaţionale*, respectiv al modului ei de alcătuire (compoziţiei sale), din perspectiva caracteristicilor specifice membrilor săi (inclusiv cele legate de vârstă, sex, nivel de instrucţie etc.). Este evident că omogenitatea sau diversitatea demografică a unei organizaţii va avea o serie de efecte asupra atitudinilor şi comportamentelor membrilor săi care, la rândul lor, vor influenţa structura şi performanţa organizaţională. Există o întreagă literatură dedicată studierii modului în care demografia organizaţiilor le influenţează comportamentul. De exemplu, J. Pfeffer (1997), trecând în revistă cea mai mare parte a literaturii dedicate acestui subiect, argumentează că cele mai importante efecte ale demografiei organizaţionale sesizate de cercetări se referă la: perseverenţă şi conservatorism

în luarea deciziei; conflicte interpersonale; integrare socială şi comunicare. De asemenea, similaritatea demografică influenţează selecţia şi angajarea celor ce obţin poziţiile de autoritate din organizaţii.

Unul dintre studiile cele mai ilustrative pentru înţelegerea efectelor compoziţiei demografice asupra comportamentului organizaţional îi aparţine cercetătoarei Rosabeth Moss Kanter (1977). Ea a examinat consecinţele variaţiei considerabile a proporţiilor diferitelor grupuri (ai căror membri erau caracterizaţi printr-un atribut sau altul) – de exemplu, proporţia bărbaţilor faţă de cea a femeilor, a albilor faţă de negri, a celor mai tineri faţă de cei mai în vârstă – asupra atitudinilor şi performanţelor de grup. Analizând un colectiv de femei ce ocupau mai puţin de 10% din slujbele scutite de taxe (dar salarizate) dintr-o corporaţie, Kanter a observat că cele câteva femei care au ajuns la nivelurile superioare de management erau tratate ca „mărturii" (simboluri) ale succesului: fiindcă erau diferite, deveniseră extrem de vizibile, iar modul în care ajunseseră să se distanţeze de majoritatea celorlalţi căpătase o importanţă exagerată. În aceste condiţii, presiunile pentru performanţă erau intensificate de ceea ce s-ar putea numi „viaţa în lumina reflectoarelor". Aceste persoane de succes au devenit mărturii ale unei posibilităţi sau simboluri de *tip O*, distingându-se de majoritatea simbolizată prin *X*. Autoarea explică modul în care acest tip de situaţie poate modela comportamentul şi aşteptările celor implicaţi: „Simbolurile de tip O, care au succes în rolurile lor profesionale, se confruntă cu presiuni şi stimulente pentru a se disocia de alte O-uri, astfel încât pot reduce [spaţiul] de promovare sau chiar bloca într-un mod activ intrarea altor O-uri. În acelaşi timp, [simbolurile] care au mai puţin succes şi par să fie mai puţin competente confirmă decizia organizaţiei de a nu mai recruta mai multe O-uri până ce nu se dovedesc extraordinar de competente, şi nu ca cele mai multe O-uri. Şi, din moment ce doar câteva O-uri pot determina oamenii ce fac parte din majoritatea X să se simtă neconfortabil, cei din X cu siguranţă nu se vor abate de la concepţia lor pentru a include mai multe O-uri" (pp. 241-242). Concluzia acestui studiu este că o anumită compoziţie demografică are tendinţa de auto-perpetuare sau, pentru a folosi formularea expresivă a autoarei, are tendinţa de „reproducere homosocială".

Un alt exemplu ce confirmă importanţa considerării demografiei organizaţionale este sugerat de cercetarea lui Ouchi (1979; 1981) cu privire la sistemele diferite de control organizaţional. În dezvoltarea teoriei sale, autorul identifică trei surse de control, folosite de organizaţii pentru a obţine cooperarea dintre indivizi: pieţele, birocraţiile şi clanurile. Analizând specificul fiecărui sistem de control, Ouchi a argumentat că modelul japonez de organizare şi conducere, bazat pe supoziţia unui angajament pe viaţă şi a unei dedicări totale a individului faţă de organizaţie, model sprijinit, totodată, de un consens al tuturor participanţilor faţă de scopurile comune şi mijloacele de îndeplinire a acestora, oferă condiţiile creării unor sisteme de control mai difuze şi informale, pe care el le defineşte drept *sisteme de clan*. Acestea se bazează în mare măsură pe socializarea angajaţilor şi pe internalizarea normelor şi valorilor companiei. Socializarea prin raportare la un scop comun, remarcă autorul, „este atât de completă, iar capacitatea sistemului de a măsura subtilităţile contribuţiilor pe termen lung este atât de exactă, încât indivizii vor urmări în mod natural să facă ceea ce reprezintă bunul comun" (1981; 2001, p. 441). În ciuda proprietăţilor remarcabile ale sistemului de clan, există şi câteva probleme generate tocmai de forţa culturii sale (exprimată prin comunalitatea şi interiorizarea valorilor şi credinţelor ce ghidează comportamentul membrilor săi). De exemplu, argumentează

Ouchi, un clan va tinde să dezvolte sentimente de xenofobie, respectiv de frică faţă de outsideri. Explicaţia este dată tocmai de liantul ce uneşte membrii organizaţiei, şi anume de consistenţa credinţelor şi valorilor, consistenţă ce tinde să respingă fără discriminare orice formă de inconsistenţă. O astfel de slăbiciune a sistemului de clan tinde să aibă repercusiuni importante asupra modului de raportare la inovaţie sau creativitate. Şi, întrucât multe elemente ale sistemului de clan au fost preluate în structura Z de organizare (despre care am discutat mai devreme), companiile americane ce folosesc această structură tind să se confrunte cu probleme asemănătoare. De exemplu, multe corporaţii, precum IBM sau Xerox, în care inovaţia este considerată una din cele mai importante valori, tind să-i îndepărteze pe cercetătorii ce vin cu idei noi, uneori chiar poziţionându-i la celălalt capăt al continentului, cât mai departe de cartierul general. Rezultatul este că grupuri întregi de profesionişti, care dezvoltă idei noi şi diferite faţă de cele dominante pentru cultura corporaţiei, ajung să fie respinşi în virtutea considerării ideilor noi ca fiind deviante.

O altă dificultate generată de transferarea unor elemente ale sistemului de clan în tipul Z de organizare vizează aspecte rasiste şi sexiste. Sau, după cum se exprimă însuşi autorul, „companiile de tip Z au o tendinţă de a fi sexiste şi rasiste", exact aşa cum sunt şi corporaţiile japoneze. Desigur, comentează autorul, aceste aspecte nu sunt asumate în mod deliberat, ci ţin mai degrabă de omogenitatea culturală ce le este specifică. Şi este evident că un sistem de organizare ce funcţionează pe temeiul omogenităţii culturale, cu greu va accepta elemente de diversitate culturală. Totuşi, chiar dacă într-o corporaţie din Japonia femeile şi minorităţile etnice (din cauza diferenţierii lor culturale faţă de ceilalţi membri) cu greu vor putea să răzbească sau să aibă succes, s-a demonstrat că o corporaţie japoneză care funcţionează în S.U.A. manifestă o toleranţă mai crescută pentru eterogenitate. Tendinţa spre „aducerea la acelaşi numitor" nu va dispărea însă niciodată.

În ciuda potenţialelor deficienţe generate de sistemul de clan, există şi o serie de avantaje ce nu pot fi trecute cu vederea. Dat fiind că normele şi valorile organizaţiei definesc cu precizie limitele comportamentului acceptat şi mai ales datorită nivelului înalt de angajament al tuturor participanţilor faţă de organizaţie, este de aşteptat ca aceştia să nu-şi urmărească numai propriul interes, ba chiar, în unele situaţii să şi-l sacrifice pentru a deveni membri socializaţi ai clanului.

După cum a reieşit, cercetarea şi cunoaşterea compoziţiei demografice a organizaţiilor oferă indicii importante privind mai multe aspecte ale comportamentului organizaţional: capacitatea de inovare şi schimbare, formele de relaţionare, integrare şi socializare, mecanismele de comunicare şi control, atitudinile faţă de femei şi minorităţi etc. Există totuşi o dinamică a demografiei organizaţionale, ai cărei determinanţi trebuie cunoscuţi, în special în contextul schimbărilor demografice ale forţei de muncă, de care aminteam încă de la început. Între factorii cei mai importanţi ce au contribuit la accentuarea dinamicii demografice pot fi evidenţiaţi următorii: internaţionalizarea (globalizarea) pieţelor de muncă, reglementările guvernamentale cu privire la necesitatea adoptării acţiunilor afirmative şi antidiscriminatorii (şi mai ales consecvenţa cu care este urmărită şi întărită implementarea lor), factorii economici ce ţin de rata de creştere sau de declin a unor întregi industrii sau sectoare industriale, progresul tehnologic, intensificarea competiţiei ce accentuează nevoia de inovare şi creştere a eficienţei etc.

Schimbările demografice ale forţei de muncă, şi în special creşterea diversităţii ei, au un impact profund asupra organizaţiilor şi managerilor lor. George şi Jones (2000) identifică cel puţin trei provocări cu care atât organizaţiile, cât şi managementul vor

trebui să se confrunte în viitor. O primă provocare are în vedere educarea capacităţii de tolerare şi coordonare a diversităţii astfel încât să poată fi obţinute atât „bunăstarea" tuturor angajaţilor, cât şi performanţe înalte. O astfel de cerinţă implică însă un anumit mod de abordare a imperativelor corectitudinii şi dreptăţii. Să observăm în ce constă această provocare. După cum este bine cunoscut, slujbele în organizaţii reprezintă resurse limitate, iar promovarea în poziţii mai înalte presupune competiţie. Aceasta înseamnă că managerii, în mod normal, ar trebui să aloce slujbele, promovările şi recompensele într-o manieră corectă şi echitabilă. Totuşi, pe măsură ce creşte diversitatea forţei de muncă şi mai ales în măsura în care se practică acţiunile afirmative, managerii sunt puşi în situaţia de a renunţa la abordarea tradiţională ce presupunea promovarea în poziţii superioare în funcţie de criterii legate de vechime, experienţă (senioritate), dar mai ales de gen social (bărbaţi albi). A reconsidera aceste criterii, de exemplu prin recrutarea şi promovarea unui număr mai mare de femei şi membri ai grupurilor minoritare, înseamnă, de cele mai multe ori, cel puţin din perspectivă managerială, o înclinare a balanţei în defavoarea persoanelor care, în mod tradiţional şi în numele corectitudinii, aveau acces la slujbe şi poziţii mai înalte. Este evident că modul de abordare şi soluţionare a unor astfel de dileme poate crea tensiuni raportabile la abilitatea organizaţiei de a satisface aspiraţiile tuturor membrilor, ceea ce va influenţa, la rândul său, starea de spirit a angajaţilor, dar şi performanţele în aceeaşi măsură.

Există o întreagă literatură, dezvoltată în special în ultimul deceniu, ce îşi propune să răspundă, din diferite perspective, acestor noi provocări. Şi cu toate că răspunsurile sunt extrem de diferite, susţinute fiind uneori de rezultate contradictorii ale cercetărilor, am evidenţia totuşi cel puţin două puncte de vedere. Există, pe de o parte, grupul pe care l-aş numi al „optimiştilor", ce-şi exprimă o totală încredere în capacitatea organizaţiilor de a asimila noile tendinţe şi de a-şi schimba atât structurile, cât şi strategiile sau practicile tradiţionale raportabile la selecţia şi angajarea personalului, promovare, sisteme de evaluare şi remunerare etc. De exemplu, Clarke şi Clegg (1998), pornind de la observaţia că principala variabilă ce va influenţa specificul forţei de muncă în economiile dezvoltate este reprezentată de participarea femeilor în sfera muncii, şi mai ales a celor ce au născut un copil, apreciază că înseşi locurile de muncă vor fi modelate de necesităţile specifice femeilor, respectiv cele de integrare a responsabilităţilor determinate de cerinţele muncii cu responsabilităţile faţă de familie şi copii. Participarea crescută a femeilor la viaţa organizaţională nu va fi datorată neapărat existenţei unor aranjamente sau forme de muncă mai flexibile (deşi aceasta reprezintă o tendinţă în organizările viitorului), întrucât nu este de aşteptat ca piaţa muncii sau companiile să dispună în mod nelimitat de astfel de slujbe. Totuşi, comentează autorii, „femeile intră din ce în ce mai mult în rândurile forţei de muncă, atât cu dorinţa de a-şi construi o carieră proprie, cât şi cu cea de a fi dedicate maternităţii, în contexte organizaţionale ce sunt guvernate de o aderenţă formală la principiile nondiscriminării. În astfel de contexte va exista o presiune substanţială pentru oferirea de garanţii că retorica şi realitatea nu sunt prea distanţate" (p. 48). Optimismul autorilor se bazează de fapt pe două tipuri de argumente: pe de o parte, speră ei, organizaţiile ce vor dori să fie competitive şi să obţină succes nu-şi vor permite pur şi simplu să nu ia în considerare întregul capital uman, iar femeile talentate şi competitive reprezintă o parte substanţială a acestuia. Acest argument ar funcţiona, în concepţia autorilor, şi ca un inhibator al eventualei tendinţe de limitare a oportunităţilor acordate femeilor. Pe de altă parte, este de aşteptat ca tendinţa de creştere a nivelului de cunoaştere

şi de educaţie a tuturor angajaţilor (atât bărbaţi, cât şi femei) să determine şi o schimbare a stereotipurilor tradiţionale cu privire la gen.

Există, pe de altă parte, o întreagă literatură dezvoltată în special din perspectiva analizei feministe a construcţiei şi a relaţiilor de gen în organizaţii. Adoptând o perspectivă general critică faţă de raţionalitatea modernistă a organizaţiilor formale – ce accentuează imparţialitatea şi corectitudinea în tratamentul angajaţilor –, abordarea feministă merge dincolo de simpla acuzaţie conform căreia nu există, în fapt, un tratament egal acordat femeilor ce dispun de aceeaşi calificare cu a bărbaţilor. În acest sens se argumentează, de exemplu, că înseşi discuţiile obişnuite, ce ignoră interdependenţa dintre responsabilităţile muncii şi ale familiei şi care le tratează pe primele ca fiind publice şi masculine, iar pe celelalte ca fiind private şi feminine, distorsionează realitatea într-o manieră ce dezavantajează femeile (Martin, 1990). Aceasta înseamnă că suntem încă într-o mare măsură influenţaţi de concepţiile şi aşteptările culturale cu privire la modul în care trebuie să vedem, să judecăm şi să tratăm cele două sexe şi rolurile lor. Totuşi, având în vedere că schimbarea atitudinilor, prejudecăţilor, stereotipurilor reprezintă un proces cultural de mai lungă durată, probabil că o cale mai bună ar fi aceea de a ne concentra asupra aspectelor ce ţin de diviziunea muncii, respectiv de mecanismele prin care se realizează segregarea orizontală şi verticală a femeilor pe piaţa muncii. Să ilustrăm printr-un exemplu cum se poate realiza această segregare. Conform abordării tradiţionale cu privire la mecanismele organizării, se afirmă că numărul şi tipul poziţiilor/posturilor dintr-o organizaţie sunt determinate de obiectivele sale, diversitatea activităţilor, tipul de calificări cerute de fiecare activitate de muncă etc. Totuşi, unele cercetări par să infirme această concepţie. De exemplu, Bielby şi Baron (1986), precum şi alţi cercetători, afirmă că grupurile mai avantajate şi mai puternice (cum ar fi bărbaţii albi) au capacitatea de a dezvolta poziţii şi titluri mai elaborate şi mai diferenţiate decât grupurile mai puţin privilegiate, iar segregarea slujbelor în funcţie de gen este extrem de vizibilă. O ilustrare în acest sens este oferită de o cercetare a Barbarei Reskin (1993), ale cărei rezultate au demonstrat că în 1990, în S.U.A., indexul segregării în funcţie de sex la nivelul ocupaţiilor era de 0,57, ceea ce înseamnă că aproximativ şase din zece femei (sau bărbaţi) angajate (angajaţi) ar trebui să-şi schimbe ocupaţia pentru a se ajunge la o distribuţie egală în funcţie de gen. La nivel organizaţional, segregarea slujbelor în funcţie de gen este şi mai pronunţată. Astfel, cercetarea realizată de Bielby şi Baron pe un eşantion de organizaţii din California a demonstrat că până şi în cadrul ocupaţiilor aparent integrate „munca făcută atât de femei, cât şi de bărbaţi este deseori realizată în cadre diferite, iar când întreprinderile angajează persoane de ambele sexe în aceeaşi ocupaţie, conferă în mod obişnuit titluri diferite aceleiaşi slujbe" (p. 787). O dată stabilită această etichetare a titlurilor slujbelor în funcţie de sex, apare o inerţie extraordinară în procesul de schimbare, chiar dacă o activitate similară ajunge să fie realizată de o persoană de sex opus.

Prezentarea celor două perspective de abordare a impactului schimbărilor din demografia forţei de muncă asupra comportamentului organizaţional a avut intenţia de a evidenţia dilemele, ambiguităţile sau chiar paradoxurile cu care trebuie să se confrunte atât organizaţiile, cât şi managerii în asimilarea sau integrarea noilor tendinţe. Rămâne ca fiecare dintre noi, în funcţie de abordarea pe care o preferă, să-şi găsească propriul răspuns. De exemplu, analizând aceste transformări din perspectivă culturală, vom accepta premisa că accentuarea diversităţii atrage după sine necesitatea de a ne confrunta cu, respectiv de a tolera contexte culturale mult mai variate. Pentru unele organizaţii, ca

şi pentru managerii lor, aceasta ar putea semnifica un potenţial mai mare pentru introducerea inovaţiei şi exploatarea creativităţii (ca determinanţi ai creşterii avantajului competitiv), din moment ce pot beneficia de perspective culturale diferite sau interpretări multiple. Pe de altă parte, o diferenţiere culturală foarte pronunţată presupune şi necesitatea de confruntare cu valori, norme, credinţe, atitudini diferite. Este foarte probabil ca această diferenţiere să conducă la formarea unor subculturi care să submineze eventual „forţa" culturii organizaţionale dominante. Aceasta ar putea reprezenta premisa schimbării organizaţionale, fie prin crearea unui conflict între subculturi, fie prin comunicarea, asimilarea şi interiorizarea noilor valori, generatoare ale unei alte culturi.

O altă cale de abordare şi interpretare a tendinţei de accentuare a diversităţii ar fi aceea de a analiza această tendinţă în legătură cu predicţiile privind noile forme de organizare. De exemplu, prefigurarea formelor mai flexibile de organizare, cum ar fi cele de tip reţea, sau a organizărilor virtuale este independentă de nevoia de a răspunde schimbărilor demografice şi accentuării diversităţii sau este strâns legată de ea?

O a doua provocare creată de diversitatea mai pronunţată a forţei de muncă este raportabilă la modul în care pot fi obţinute beneficii (din perspectiva îmbunătăţirii procesului de luare a deciziei şi a performanţei organizaţionale) din diferenţele existente la nivelul atitudinilor şi valorilor oamenilor de vârste, sexe sau rase diferite (Jamieson şi O'Mara, 1991). Multe organizaţii au descoperit că însăşi acceptarea diversităţii induce noi moduri de abordare şi interpretare a perspectivelor tradiţionale. Compania Coca Cola, de exemplu, în încercarea de a îmbunătăţi abilităţile managerilor din conducerea superioară de a se confrunta şi a face faţă competiţiei din mediul global, a hotărât în mod deliberat să selecteze şi să angajeze în poziţiile superioare de conducere persoane din diferite etnii (cubanezi, francezi, brazilieni sau mexicani) (George şi Jones, 2000).

Cu toate că în unele cazuri diversitatea forţei de muncă este exploatată şi folosită în propriul beneficiu al organizaţiilor, sunt semnalate şi situaţii în care ea creează destule probleme, în special la nivelul conducerii intermediare. De exemplu, rezultatele unei cercetări realizate de S. Jackson *et al.* (1992) au demonstrat că mulţi manageri de la nivelul grupurilor sau al echipelor de muncă consideră extrem de dificil să conducă grupuri de angajaţi foarte diferiţi între ei. În al doilea rând, managerii manifestă deseori şi sentimente de nesiguranţă privind modul de comunicare cu angajaţii ce vin din medii culturale diferite şi ale căror valori, supoziţii, atitudini şi chiar abilităţi de folosire a limbii sunt diferite de ale lor. Acest lucru este explicabil prin faptul că membrii variatelor grupuri etnice pot reacţiona extrem de diferit faţă de cerinţele sau responsabilităţile postului, şi mai ales diferit de modul în care se aşteaptă managerii să o facă. Diferenţele de vârstă şi de gen creează de asemenea mari probleme multor manageri, în special în situaţiile în care angajaţii mai tineri se află în poziţii de autoritate mai înaltă faţă de cei mai vârstnici şi mai experimentaţi. În mod similar, unii bărbaţi nu se simt deloc confortabil atunci când trebuie să raporteze femeilor şi să fie evaluaţi de femei.

Întrucât toate aceste situaţii sunt generatoare de conflicte şi conduc la scăderea încrederii între membrii organizaţiei, este evident că organizaţia va trebui să găsească mijloace de rezolvare a problemelor determinate de prezenţa diversităţii. De exemplu, în situaţiile în care abilităţile şi competenţele femeilor sau membrilor grupurilor minoritare nu pot fi folosite pe deplin din pricina rezistenţei întâmpinate din partea bărbaţilor albi, multe organizaţii obişnuiesc să instituie aşa-numitele „programe de diversitate culturală" centrate pe îmbunătăţirea relaţiilor interpersonale şi de grup, a educării sensibilităţii

culturale în spiritul acceptării diferenţelor dintre oameni şi a promovării abilităţilor de lucru în medii multiculturale (Fulkerson şi Schuler, 1992).

În sfârşit, o a treia provocare determinată de diversitatea forţei de muncă vizează educarea sensibilităţii faţă de necesităţile diferitelor categorii de angajaţi, respectiv a capacităţii de a demonstra flexibilitate şi deschidere. Iată câteva ilustrări ale unor modalităţi flexibile de abordare (George şi Jones, 2000):

- Crearea unor pachete de beneficii adresate necesităţilor speciale ale diferitelor grupuri de angajaţi, cum ar fi persoanele singure (fără familie şi copii), homosexualii ce sunt angajaţi într-o relaţie pe termen lung sau persoanele care au în îngrijire părinţi vârstnici.
- Crearea unor condiţii flexibile de angajare (de exemplu orar flexibil) ce ar permite angajaţilor să-şi programeze singuri timpul şi modul de realizare a sarcinilor de muncă de-a lungul unei săptămâni.
- Iniţierea unor aranjamente de fragmentare a postului, prin care s-ar permite angajaţilor ce au diferite probleme (de exemplu, îngrijirea unui copil mic sau a unui vârstnic) să-şi împartă între ei responsabilităţile aceleiaşi slujbe.
- Proiectarea posturilor de muncă şi construirea aşa-numitelor organizaţii-cămin prin care să se dovedească sensibilitate faţă de nevoile speciale ale persoanelor cu handicap (precum şi ale clienţilor cu astfel de probleme).
- Crearea unor programe de management prin care să se poată oferi angajaţilor un *feedback* constructiv în legătură cu stilurile lor de abordare a angajaţilor ce fac parte din grupurile minoritare.
- Stabilirea unor relaţii tutoriale în scopul sprijinirii angajaţilor din grupurile minoritare.
- Stabilirea unor reţele informale între angajaţii din grupurile minoritare în scopul oferirii suportului social ce le este necesar.

Între consacrare şi dezvoltare: imaginaţia managerială

Comparativ cu alte domenii, studiul comportamentului organizaţional are o istorie relativ recentă. Nu depăşeşte o jumătate de secol. Totuşi, managementul, care a dobândit o importanţă atât de mare în determinarea succesului corporaţiilor, se bazează în mod fundamental pe analiza şi dirijarea comportamentului organizaţional. Mai mult, schimbările şi provocările din societatea actuală şi cu atât mai mult din cea viitoare solicită analize detaliate ale comportamentului organizaţional. Dintr-o astfel de perspectivă, managementul şi comportamentul organizaţional sunt pe cât de interdependente, pe atât de dinamice. Consacrarea lor este departe de a fi suficientă. Dezvoltarea imaginativă, creatoare şi permanentă devine imperioasă, întrucât numai astfel pot fi identificate soluţii manageriale compatibile cu noile cerinţe. Este vorba însă nu de soluţii prescrise, ci de soluţii descoperite, construite, testate şi permanent adaptate sau schimbate. De aceea şi menirea principală a acestei lucrări nu este aceea de a oferi rutine manageriale, ci moduri de abordare şi de construcţie, adică repere pentru ceea ce mai demult se considera a fi „imaginaţie sociologică", iar în contextul de aici aş numi „imaginaţie managerială".

Imaginaţia managerială este, înainte de toate, un mod de abordare. Accentul este pus pe: capacitatea de prelucrare a informaţiei, sesizarea tendinţelor, acţiunile anticipative, decentrările şi recentrările rapide, în funcţie de noile dezvoltări. În acelaşi timp, consacrarea unei culturi integratoare, care stimulează şi gratifică performanţa, competenţa, iniţiativa şi spiritul novator, se îmbină cu aplatizarea ierarhiilor şi stimularea stabilirii de reţele. Imaginaţia managerială nu este un atribut exclusiv al managerilor, ci tinde să aparţină tuturor membrilor organizaţiei; managerii ajung de fapt să fie expresii vii ale acestei imaginaţii manageriale difuze şi participative.

Contribuţiile cele mai importante la dezvoltarea imaginaţiei manageriale pot fi aduse de studiul şi cunoaşterea asociate comportamentului organizaţional în măsura în care se focalizează pe organizaţie ca atare, dar şi pe oamenii din cadrul său, respectiv pe relaţia dintre organizaţie şi mediile în care se configurează. În continuare vom avea în vedere tocmai astfel de aspecte.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a II-a

ORGANIZARE, ORGANIZAŢII: FORME ŞI STRUCTURI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

După cum aminteam încă din debutul lucrării, principalele teme subsumate domeniului de studiu al comportamentului organizaţional pot fi abordate fie dinspre om spre organizaţii, medii şi management, fie pornind de la explorarea organizaţiilor în relaţiile lor cu mediul spre oameni şi management. Opţiunea noastră s-a îndreptat spre a doua alternativă din cel puţin două motive. Am argumentat mai devreme că, *din perspectiva comportamentului organizaţional*, o analiză centrată mai ales sau în primul rând pe oameni, ca persoane individuale sau în interacţiunile lor, nu are relevanţă decât pentru contextul sau cadrul în care aceştia iniţiază acţiunile şi interacţiunile, le conferă stabilitate sau le schimbă, le oferă semnificaţie etc. Iar acest context este organizaţia sau o anumită formă/modalitate de organizare. Iată de ce am considerat că este important să dispunem mai întâi de câteva repere privind cadrele şi contextele ce conferă (sau nu) spaţiul de manifestare şi gradul de expresivitate al comportamentului oamenilor din organizaţii.

Există însă şi o altă raţiune pentru care am ales acest demers. Deşi fiecare dintre noi a făcut sau face parte din mai multe organizaţii, astfel încât, probabil, am fi tentaţi să spunem că „ştim ce este o organizaţie dacă o vedem", diversitatea, complexitatea, ritmul de schimbare a organizaţiilor sau a formelor de organizare, precum şi a activităţilor, proceselor sau practicilor ce le sunt specifice sunt atât de mari încât, dacă dorim cu adevărat să înţelegem şi să putem interpreta comportamentul oamenilor *din cadrul organizaţiilor*, va trebui mai întâi să înţelegem caracteristicile organizaţiilor ca entităţi sociale, respectiv să cunoaştem acele elemente ce le structurează şi le influenţează funcţionarea sau *„comportamentul" lor ca organizaţii*. Numai aşa vom putea fi în cunoştinţă de cauză atunci când vom hotărî să ne integrăm într-o organizaţie de un tip sau altul ori, dimpotrivă, să o părăsim o dată ce constatăm că modul ei de funcţionare nu este compatibil cu aşteptările, aspiraţiile, trebuinţele sau, pur şi simplu, modul nostru de a fi. Şi apoi, în ultimă instanţă, mecanismele construcţiei organizaţionale oferă nenumărate indicii cu privire la subtilităţile vieţii organizaţionale, ale abordărilor manageriale, ale relaţionării cu alte organizaţii sau cu mediul etc.

Structura acestei părţi este astfel concepută încât, pornind de la prezentarea celor mai cunoscute moduri de definire şi interpretare ale organizaţiilor, să ofere câteva date şi explicaţii cu privire la varietatea formelor de organizare şi a diversităţii organizaţiilor, pentru ca apoi să se centreze pe identificarea componentelor de bază ale organizaţiilor şi a relaţiilor dintre acestea, dar şi dintre ele şi mediu. Ultima parte este consacrată analizei relaţiilor dintre structură, proiectare şi schimbare organizaţională, dar mai ales prezentării unor noi forme de organizare, consonante cu transformările produse la nivelul societăţii sau, mai specific, al mediului organizaţiilor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2

Specificul organizaţiilor şi al organizării sociale

Aparent, a specifica ce este o organizaţie şi a propune o definiţie pentru surprinderea sau precizarea câtorva caracteristici considerate indispensabile apariţiei şi existenţei sale par a fi exerciţii destul de simple. Totuşi, atunci când organizaţiile sunt considerate din perspectiva obiectivelor, activităţilor, dimensiunilor, formelor, stabilităţii, durabilităţii, performanţelor, numărului de angajaţi etc., diversitatea prevalează asupra unicităţii. În consecinţă, oferirea unei definiţii, care să capteze în mod sintetic ceea ce s-ar considera esenţial sau important pentru apariţia sau existenţa oricărei forme de organizare sau tip de organizaţie, nu pare să mai reprezinte o întreprindere atât de simplă. Să nu uităm, apoi, că însuşi domeniul de studiu al comportamentului organizaţional s-a consacrat prin contribuţiile aduse de diferite discipline (psihologia, psihologia socială, sociologia organizaţională, teoria organizaţiilor, ecologia etc.) sau perspective (abordarea managerială, a relaţiilor umane, a resurselor umane etc.). Este de aşteptat, ca atare, să observăm un specific al definiţiilor în funcţie de disciplina reprezentată de diferiţi autori sau de perspectiva din care sunt analizate organizaţiile. Unii analişti insistă chiar asupra necesităţii de delimitare sau trasare a unor graniţe precise între diferitele perspective elaborate în cadrul unei discipline sau alta. De exemplu, M. Albrow (1997), pledând în favoarea abordării sociologice a organizaţiilor, o abordare centrată în primul rând pe „descoperirea cauzelor şi consecinţelor variatelor tipuri şi caracteristici ale organizaţiilor", accentuează diferenţa şi distanţarea faţă de abordarea specifică teoriei organizaţionale care, în concepţia lui, ar fi preocupată în special de sprijinirea managerilor în activitatea administrativă în scopul îmbunătăţirii eficienţei organizaţionale. Având în vedere că sociologia organizaţiilor, argumentează autorul, va chestiona întotdeauna ceea ce este considerat ca „dat" şi, prin urmare, trăsăturile efemere ale vieţii sociale, ea va urmări acea „obiectivitate" ce încearcă să nu servească interesele vreunui grup particular. În timp ce alte ştiinţe sociale dedicate studiului organizaţiilor s-au situat de partea puterii, încercând s-o servească, sociologia, chiar dacă s-a implicat, la rândul ei, în „stabilirea relaţiilor dintre oameni", a fost întotdeauna atât de partea celor controlaţi, cât şi de partea celor ce controlează. Ca atare, continuă autorul, „identificarea abordării sociologice cu cea a teoriei organizaţionale este invalidă. Perspectiva unei teorii desemnate să asiste administratorul nu poate fi integrată într-o abordare ce nu are nici o preocupare privind aplicarea rezultatelor sale" (p. 21). O astfel de interpretare a diferenţelor dintre perspective, dincolo de faptul că favorizează, desigur argumentat, o disciplină în detrimentul altora, ridică cel puţin câteva semne de întrebare. În primul rând, dacă acceptăm, aşa

cum o face de altfel şi autorul, că „punctul de vedere sociologic" presupune studierea fiinţelor umane în contextul acţiunilor reale, şi nu al celor ideale, sau că sociologia implică o înţelegere mai profundă a practicilor de organizare, atunci cum putem spera să atingem „obiectivitatea" noi, cercetători (observatori) şi totodată actori pe scena vieţii organizaţionale? Weber, de exemplu, în urma observaţiilor şi analizei sale istorice a elaborat teoria organizaţiilor birocratice fără ca interesul său iniţial să se fi îndreptat spre studiul organizaţiilor. Ca sociolog, el a reuşit să surprindă în concepul de organizaţie birocratică „tipul ideal" de organizare, faţă de care, este adevărat, nu avea decât o admiraţie teoretică, din moment ce era conştient de implicaţiile practice ale unui asemenea tip de organizare. Pe de altă parte, Taylor, cu abordarea sa managerială, şi-a declarat făţiş interesul de a găsi forma „optimă" de organizare, prin care spera să obţină beneficii atât organizaţia, cât şi oamenii. În ce măsură a reuşit sociologul Weber să rămână mai „obiectiv" decât „organizatorul" şi practicianul Taylor, dacă avem în vedere că însuşi autorul a promovat un tip de organizaţie ce instituia dominaţia şi legitima autoritatea şi puterea unora asupra altora?

În al doilea rând, este de chestionat însăşi revendicarea conform căreia sociologia, ca ştiinţă ce nu ar trebui să aibă nici o preocupare cu privire la aplicarea rezultatelor sale, este pe cât de practică, pe atât de cufundată în practică. În fond, care ar fi dezavantajele înţelegerii implicaţiilor practice pe care le generează o teorie? Sau, altfel spus, în ce măsură o teorie care îşi declară lipsa de interes pentru ceea ce ar putea produce din punct de vedere practic este superioară alteia ce îşi exprimă un astfel de interes? Desigur, ca sociolog, pot împărtăşi, alături de Albrow şi alţi autori, speranţa ca, prin ceea ce facem, să nu slujim neapărat pe cineva, mai bine spus, să nu servim exclusiv puterea sau pe cei ce o controlează. Sau cel puţin ne putem propune să nu facem în mod deliberat acest lucru. A revendica însă că ne situăm în slujba binelui comun sau, eventual, al unei eficienţe generale echivalează cu o promisiune pe care, dacă o facem, trebuie să avem şi certitudinea că o putem respecta.

Abordări diferite, perspective multiple

Indiferent de disputele privind avantajele sau dezavantajele acceptării sau folosirii unei perspective sau a alteia asupra organizaţiilor, multiplicitatea acestora, ca şi varietatea lor sunt fapte incontestabile. Unii autori încearcă să justifice această situaţie prin argumentul diversităţii şi complexităţii organizaţiilor. Deseori, complexitatea organizaţiilor (ca factor generator al abundenţei şi varietăţii perspectivelor) este ilustrată în literatură prin apelul la o fabulă a lui John Godfrey Saxe (1816-1887), intitulată „Orbii şi elefantul" (*cf.* H. Mintzberg, B. Alhstrand şi J. Lampel, 1998). Şase oameni orbi din Indostan, spune fabula, s-au dus „să vadă" un elefant. Dornici să înveţe şi să-şi satisfacă curiozitatea, fiecare dintre aceştia a atins elefantul, povestind apoi celorlalţi ce a simţit (perceput) şi, prin urmare, ce îşi închipuia că ar fi elefantul. Primul, împiedicându-se, s-a sprijinit de corpul elefantului şi a spus că era ca un zid. Al doilea, atingându-i un colţ, l-a descris ca pe o lance. Al treilea, apropiindu-se de animal, s-a întâmplat să pună mâna pe trompă şi a povestit că i s-a părut a fi un şarpe. Al patrulea orb, atingându-i genunchiul, l-a descris ca pe un copac. Al cincilea, punând din întâmplare mâna pe ureche a spus că era vorba de fapt despre un evantai. În sfârşit, al şaselea, atingându-i coada l-a descris ca

semănând mai degrabă cu o frânghie. Este evident că fiecare dintre cei şase orbi, atingând o parte diferită a elefantului, şi-a creat propria percepţie şi înţelegere cu privire la creatura întâlnită. Din perspectiva discuţiei de faţă, morala fabulei ar fi că noi suntem oamenii orbi, iar organizaţia este elefantul. Aşadar, fiecare cercetător sau analist, în funcţie de propriile-i percepţii, experienţe (de cunoaştere şi de viaţă), interese, de domeniul disciplinar căruia îi aparţine, studiază organizaţiile prin abordarea unor aspecte diferite sau, eventual, considerate mai importante în generarea explicaţiilor, dezvoltând ca atare propria-i perspectivă de interpretare. Prin urmare, este de aşteptat ca fiecare nouă teorie, cercetare practică sau model explicativ să aducă la lumină sau să reliefeze o anumită faţă a lucrurilor, lăsând într-un con de umbră sau ignorând alte aspecte, exact aşa cum procedează orbii din fabula noastră. Sau, aşa cum remarcă pe bună dreptate Gareth Morgan (1998), adevărata provocare în analiza organizaţiilor este de a accepta ideea că „toate teoriile organizării şi managementului sunt bazate pe metafore implicite care ne conving să vedem, să înţelegem şi să acţionăm asupra situaţiilor în moduri părtinitoare" (p. 9). O altă provocare, sugerează autorul, este de „a învăţa să îmbrăţişăm numeroase şi diferite perspective, întrucât nu poate exista o singură teorie sau metaforă care să ne ofere un punct de vedere atotcuprinzător şi nu poate exista o „teorie corectă" care să organizeze tot ceea ce facem" (p. 10).

Existenţa perspectivelor multiple a generat însă o serie de controverse în rândul teoreticienilor şi analiştilor organizaţiilor. Unii dintre ei deplâng lipsa unui consens paradigmatic, ceea ce ar fi de natură să creeze confuzie cu privire la direcţiile şi problemele importante de cercetare sau a folosirii metodologiilor potrivite. Lipsa de consens, argumentează ei, a împiedicat capacitatea de achiziţie a resurselor şi de dobândire a legitimităţii (Pfeffer, 1993), îngreunând, în acelaşi timp, posibilitatea „de a ţine pasul" cu dezvoltările din domeniu (Mone şi McKinley, 1993).

În opoziţie cu argumentaţia formulată de cei ce manifestă sentimente de anxietate privind diversitatea perspectivelor, alţi autori afirmă că proliferarea teoriilor şi metodelor ar fi benefică pentru dezvoltarea domeniului (Zald, 1993 ; Van Maanen, 1995). În plus, din ce în ce mai mulţi analişti tind să recunoască faptul că încercarea de a prezenta evoluţia analizei organizaţiilor ca reprezentând un progres „spre un cadru explicativ mai dezvoltat teoretic şi mai coerent din punct de vedere empiric nu mai este la modă" (Reed, 1992, p. 37). Un adept al acestui punct de vedere este şi G. Morgan care, împreună cu G. Burell, a realizat una din cele mai cunoscute şi influente clasificări ale paradigmelor sociologice din cadrul analizei organizaţionale. Cele patru perspective sau paradigme identificate de Burrell şi Morgan (1979) sunt: funcţionalistă, interpretativă, radical umanistă şi radical structuralistă. Într-un studiu ulterior acestei lucrări, Morgan (1990) afirmă că, dacă paradigma funcţionalistă tratează organizaţia ca reprezentând un aspect al unui sistem social mai larg ce serveşte interesele membrilor săi, paradigma interpretativă chestionează tocmai certitudinile perspectivei funcţionaliste, „arătând că ordinea din lumea socială [...] se bazează pe o ţesătură precară de relaţii simbolice, construite social, care sunt în permanenţă negociate [...], afirmate sau schimbate (pp. 18-19). Pe de altă parte, paradigmele radical umanistă şi radical structuralistă, prin accentuarea conflictului şi a potenţialului acestuia de transformare a societăţii, pot fi considerate ca reprezentative pentru sociologia schimbării radicale. Paradigma radical umanistă este centrată atât pe înţelegerea modului în care oamenii construiesc o lume în care, ulterior, trăiesc experienţe constrângătoare, cât şi pe descoperirea căilor prin care oamenii pot

exercita controlul asupra propriilor construcţii, astfel încât acestea să le permită exprimarea şi dezvoltarea naturii lor ca fiinţe umane. Paradigma radical structuralistă, ale cărei rădăcini pot fi identificate în teoria marxistă, accentuează importanţa schimbării prin acţiune, precum şi a logicii acţiunii. Deşi Morgan recunoaşte incompatibilitatea celor patru paradigme sau perspective teoretice de abordare, el rămâne totuşi un adept al diversităţii, reliefând, după cum ilustram anterior, beneficiile acesteia.

Acceptând multitudinea şi diversitatea perspectivelor, alţi autori şi-au făcut o adevărată profesiune de credinţă din aspiraţia de integrare a acestora într-un „cadru atotcuprinzător". H. Aldrich, de exemplu, îşi începe o cunoscută lucrare publicată în 1999, *Organizations Evolving*, prin reproducerea unui text din prefaţa lucrării sale *Organizations and Environment*, publicată cu două decenii mai devreme, în 1979. Iată ce obiectiv îşi propusese autorul în lucrarea din 1979: „În încercarea de a scrie această carte de sociologie organizaţională, atât pentru studenţi, cât şi pentru colegi, am decis că nu are rost nici să trec în revistă toate [perspectivele] promovate de teoreticieni în ultimele două decenii, nici să recreez dezbaterile, aparent fără sfârşit, cu privire la măsurare şi metodă, dezbateri care au bântuit domeniul. Mai curând, am încercat să prezint o perspectivă care integrează conceptele şi rezultatele cercetărilor din toate disciplinele ştiinţelor sociale ce studiază organizaţiile [...]. Cu o uşoară schimbare de accent faţă de intenţiile originale ale investigatorului, am descoperit că o mare parte a literaturii din [domeniile] istoriei economiei, economiei industriale, psiho-sociologiei organizaţiilor, sociologiei organizaţionale şi sociologiei politice ar putea fi integrate într-un cadru general". După prezentarea acestui pasaj, prima frază cu care debutează Aldrich în lucrarea ulterioară este următoarea: „După douăzeci de ani, în 1999, intenţiile mele rămân aceleaşi" (1999, p. xi). Dacă unii autori, precum Aldrich, insistă în căutarea unei concepţii integratoare, care să surprindă caracteristicile esenţiale ale tuturor organizaţiilor, alţi teoreticieni aduc argumente în favoarea ideii că nu vom putea elabora niciodată o singură definiţie care să corespundă diferitelor tipuri de organizaţii ce funcţionează în medii diferite şi care solicită structuri şi caracteristici diferite. De exemplu, Pfeffer (1997) argumentează că, dincolo de faptul că integrarea nu s-a realizat niciodată, în cazul analizei organizaţiilor „contextul contează probabil mai mult, iar viitorul este mai dificil de prezis decât în domeniile cu un mai mare consens paradigmatic şi cu norme sociale mai puternice" (p. 18).

Rezumând, apare destul de evident că, indiferent de satisfacţia sau insatisfacţia produsă de multitudinea şi diversitatea perspectivelor, este puţin probabil ca viitorul apropiat să ofere o altă alternativă. Ca atare, una din „pietrele de încercare" pentru oricine este interesat de studiul comportamentului organizaţional este aceea de a învăţa să se confrunte cu diversitatea şi multitudinea perspectivelor, dobândind în felul acesta deprinderea, după cum ne sfătuieşte Morgan, de a le utiliza ca puncte de pornire pentru explorarea şi descoperirea altor interpretări sau pentru experimentarea unor noi modalităţi de înţelegere.

Desigur, ne putem întreba în continuare, în ce măsură diversitatea perspectivelor induce mai degrabă fragmentare, incoerenţă sau confuzie decât o înţelegere mai profundă a organizaţiilor? Ne mai putem, de asemenea, întreba în ce măsură adoptarea unei perspective sau a alteia ne va influenţa percepţiile cu privire la realităţile organizaţionale sau la comportamentul oamenilor din organizaţii? Sau, făcând din nou apel la fabula orbilor şi elefantului, ne putem întreba ce parte a elefantului vom fi tentaţi să o

considerăm ca reprezentând organizaţia prin adoptarea unei perspective sau a alteia? Toate acestea rămân întrebări deschise, cărora fiecare dintre noi trebuie să le răspundă în funcţie de reperele personale raportabile la propria experienţă de viaţă, capacitate de confruntare cu ambiguităţile, dorinţă de descoperire a noi modalităţi de interpretare sau de găsire a unor noi surse de inspiraţie şi inovare. Totuşi, este important să nu uităm că, aşa cum cei şase orbi nu au reuşit să ajungă la o descriere veridică a elefantului prin prezentarea percepţiilor lor diferite sau, eventual, prin însumarea acestora, nici cunoaşterea mai multor perspective nu este de aşteptat să ne creeze o imagine mai completă, mai integratoare sau mai corectă asupra organizaţiilor. Ne poate în schimb ajuta să observăm şi să înţelegem mai multe aspecte decât am fi făcut-o prin cunoaşterea unei singure perspective. Personal, mă alătur celor care nu cred în posibilitatea elaborării unei teorii integratoare, considerând chiar descurajatoare o astfel de perspectivă. Consider, de asemenea, că „farmecul" acestui domeniu de studiu este dat tocmai de oportunitatea de a explora perspective, idei, abordări atât de diferite care, în ultimă instanţă, îţi dezvoltă, alături de curiozitate, spirit imaginativ, toleranţă, abilitatea de a fi flexibil într-o lume marcată de ritmul înalt al schimbărilor.

Dificultatea definirii conceptului de organizaţie este determinată nu numai de multitudinea perspectivelor din care este analizată, dar şi de însăşi evoluţia analizei organizaţionale care a consacrat noi modalităţi de definire, în funcţie de contribuţiile aduse de-a lungul timpului de diferitele cercetări teoretice şi practice. Deşi există o anumită succesiune în dezvoltarea diferitelor teorii şi perspective, aceasta nu înseamnă nicidecum că noile perspective le-au înlocuit pe cele vechi. Mai degrabă, s-ar putea vorbi despre o interacţiune permanentă a perspectivelor, în sensul în care cele noi au fost construite fie prin critica, fie prin preluarea şi rafinarea unor idei, concepte sau modele explicative ale teoriilor anterioare. Această interacţiune determină o anumită dinamică, reflectată de schimbări permanente, ceea ce îngreunează în mare măsură sarcina ordonării ideilor şi perspectivelor. Totuşi, există câteva modalităţi de ordonare, fie prin raportare la evoluţia lor istorică, fie prin considerarea supoziţiilor şi aparatelor conceptuale ce le sunt specifice, ori prin combinarea celor două criterii. Vom oferi, în continuare, două tipologii, fiecare dintre ele realizată printr-un exerciţiu combinatoriu al primelor două criterii amintite.

O bine cunoscută modalitate de ordonare este oferită de Richard W. Scott (1998). Autorul identifică trei definiţii considerate a surprinde şi a sintetiza acele caracteristici esenţiale ale organizaţiilor ce le diferenţiază de alte tipuri de colectivităţi (cum ar fi familiile sau grupurile mici), accentuând în acelaşi timp o serie de supoziţii şi credinţe cu privire la natura organizaţiilor. Definiţiile sunt oferite, totodată, în ordinea evoluţiei lor istorice, astfel încât vor putea fi remarcate şi reacţiile critice ale acestora faţă de limitele şi inadecvările percepute în cadrul concepţiilor anterioare. Cele trei mari perspective identificate de Scott în definirea şi analiza organizaţiilor sunt:

- *sistemul raţional*: organizaţiile sunt colectivităţi orientate de urmărirea unor scopuri relativ specifice şi care prezintă structuri sociale înalt formalizate (p. 26);
- *sistemul natural*: organizaţiile sunt colectivităţi ai căror participanţi urmăresc interese multiple, atât diferite, cât şi comune, dar care recunosc însemnătatea perpetuării organizaţiei ca reprezentând o resursă importantă. Structura informală de relaţii ce se dezvoltă între participanţi oferă un ghid informativ mai precis

pentru înţelegerea comportamentului organizaţional, decât este cel oferit de structura formală (p. 26);

- *sistemul deschis*: organizaţiile sunt sisteme de activităţi interdependente ce leagă coaliţii schimbătoare ale participanţilor; sistemele sunt *întipărite în* –, dependente de schimburile continue cu –, şi *formate de* mediile în care funcţionează (p. 28).

Vom prezenta, în continuare, cele mai importante caracteristici ale fiecărui mod de abordare.

Organizaţia ca sistem raţional

Cea mai frecvent utilizată definiţie a organizaţiilor, considerată de altfel a reprezenta încă o perspectivă dominantă de analiză, se fundamentează pe imaginea clasică a organizaţiei, şi anume cea a unei entităţi sociale întemeiată cu scopul explicit de realizare a unor obiective specifice. În lucrarea sa *Imagini ale organizaţiilor*, Morgan (1986) ne reaminteşte că originea cuvântului organizaţie derivă din grecescul *organon*, ceea ce înseamnă unealtă sau instrument. Dat fiind că instrumentele sau uneltele sunt dispozitive mecanice inventate pentru a facilita realizarea unei sarcini sau activităţi, nu este de mirare că exact această semnificaţie a fost transferată la nivelul organizaţiilor şi al modului în care au fost conceptualizate. Din această perspectivă teoretică se consideră, prin urmare, că organizaţiile sunt instrumente pentru atingerea unui scop, respectiv dispun de un set de obiective specifice şi clare, iar structura lor internă este astfel proiectată încât să poată contribui la realizarea obiectivelor. Acest tip de raportare la organizaţii şi de definire a lor este specific *abordării raţionaliste* ce a dominat o lungă perioadă de timp întreg domeniul de studiu al organizaţiilor şi care continuă încă să reprezinte un punct de referinţă pentru mulţi analişti. Însuşi limbajul adoptat în cadrul acestei perspective este desemnat a ilustra şi a evidenţia într-un mod cât mai sugestiv aspectele considerate esenţiale pentru apariţia şi funcţionarea organizaţiilor. Termenii de referinţă pentru această abordare sunt: eficienţă, optimizare, implementare, raţionalizare, formalizare etc., respectiv termenii meniţi a diferenţia raţionalitatea organizaţiilor (şi a activităţii organizaţionale) de cea a altor tipuri de colectivităţi sociale. Totuşi, aproape fiecare dintre aceşti termeni are un corespondent la nivelul acţiunilor propriu-zise sau al „instrumentelor" prin care este de aşteptat ca organizaţia să îşi atingă obiectivele specifice. În fapt, coexistenţa termenilor menţionaţi anterior cu cei referitori la autoritate, constrângeri, reguli, directive, coordonare etc. implică faptul că raţionalitatea comportamentului din organizaţii poate fi obţinută în cadrul unor limite clar specificate (Scott, 1998).

Din punct de vedere istoric, emergenţa abordării raţionaliste poate fi identificată la sfârşitul secolului al XIX-lea şi începutul secolului XX, o perioadă caracterizată atât prin accelerarea procesului de industrializare, cât şi prin insistenţa căutării unor noi modalităţi de raţionalizare a firmelor private de afaceri. Totodată, este de remarcat că promovarea şi extinderea acestei perspective s-au produs aproape simultan în S.U.A. şi în Europa. În S.U.A., iniţiatorul şi „părintele" managementului ştiinţific – Fr. Taylor –, susţinut de o mulţime de adepţi, precum Frank şi Lillian Gilbreth sau H. Gantt, şi-a propus raţionalizarea atât a activităţilor managementului, cât şi a muncitorilor (executanţilor) printr-o organizare „ştiinţifică" a muncii şi conducerii. Pe de altă parte, în Europa, teoreticieni

ca Max Weber sau R. Michels au identificat şi atenţionat asupra emergenţei şi expansiunii birocraţiei, o nouă formă organizaţională care, bazată fiind pe un sistem de reguli şi reglementări formale, pe o ierarhie a autorităţii asociată fiecărei poziţii organizaţionale, pe impersonalitate şi imparţialitate, era considerată a contribui nu numai la raţionalizarea organizaţiilor, dar şi a întregii vieţi sociale. Ceea ce merită remarcat este că, aproximativ în aceeaşi perioadă, pe ambele continente au apărut preocupări, în special din partea analiştilor cu o bogată experienţă practică de organizare şi conducere (cum au fost Fr.Taylor în S.U.A. şi H. Fayol în Franţa), pentru căutarea şi descoperirea unui set universal de principii de organizare, administrare şi conducere.

Dacă teoreticienii menţionaţi mai sus pot fi consideraţi „clasicii" abordării raţionaliste, pe parcursul primelor şapte sau opt decenii ale secolului XX au fost aduse nenumărate alte contribuţii în definirea şi analiza organizaţiilor din perspectiva sistemului raţional. Probabil că printre cele mai influente modele explicative promovate în această perioadă sunt cele aparţinând lui H. Simon (1957) şi colegilor săi James March şi Richard Cyert (March şi Simon, 1958; R. Cyert şi March, 1963). Spre deosebire de teoreticienii clasici, centraţi pe descoperirea mijloacelor optime de atingere a scopurilor şi, prin urmare, pe *activităţile* considerate a genera eficienţa, H. Simon şi colegii săi erau mai degrabă interesaţi de *alegerile* (scopurilor şi mijloacelor) ce fundamentează activităţile. Premisa de bază a acestui model explicativ porneşte de la recunoaşterea *limitelor practice ale raţionalităţii umane*, limite ce determină, la rândul lor, necesitatea concentrării în procesul decizional (fie el individual sau organizaţional) pe descoperirea şi selectarea alternativelor „satisfăcătoare", şi nu pe a celor „optime". Acceptarea raţionalităţii limitate a decidenţilor implică, din punct de vedere organizaţional, stabilirea unei structuri ierarhice de obiective, în care fiecare nivel al structurii este considerat un scop final din perspectiva nivelurilor inferioare şi un mijloc din cea a nivelurilor superioare. Altfel spus, obiectivul general trebuie descompus în obiective subsidiare, acestea intrând în relaţii de tipul mijloc-scop. Obiectivul general, argumentează March şi Simon (1958), furnizează doar câteva indicii ce pot orienta comportamentul participanţilor, însă acesta (*obiectivul general*) poate constitui un punct de plecare pentru construcţia lanţurilor mijloace-scopuri, construcţie ce implică: „(1) pornirea de la scopul general ce trebuie atins, (2) descoperirea unui set de mijloace, specificate foarte general, pentru realizarea obiectivului, (3) considerarea fiecăruia dintre aceste mijloace... ca un sub-obiectiv şi descoperirea unui set de mijloace mai detaliate pentru atingerea lui etc." (p. 191). În felul acesta se realizează o ierarhie de obiective ce corespunde, în fapt, ierarhiei organizaţiei. Prin urmare, ierarhia unei organizaţii poate fi văzută ca un sistem coagulat de lanţuri mijloace-scopuri, ce contribuie la integrarea şi consistenţa activităţilor şi deciziilor din întreaga organizaţie.

După cum se observă, există destule diferenţe între tipurile de abordări subsumate abordării raţionaliste a organizaţiilor, fie că acestea vizează metodele folosite de diferiţi autori în analiză (în funcţie de tema sau obiectivul de interes în demonstraţie), fie că vizează însuşi nivelul la care s-a realizat analiza. De exemplu, obiectivul lui Taylor era strict pragmatic, şi anume acela de a descoperi căile optime de planificare şi organizare a muncii. Principalele metode folosite de el în elaborarea teoriei managementului ştiinţific au fost observaţia şi descrierea, pe baza cărora a putut apoi prezenta principiile călăuzitoare ale eficienţei. Weber, pe de altă parte, a folosit metoda analizei istorice pentru a ajunge la realizarea unor tipologii şi structuri teoretice ce i-au permis descrierea caracteristicilor

structurilor birocratice. Simon, focalizându-se mai ales pe procesul de luare a deciziei în organizaţii şi pe caracteristicile decidenţilor, a explorat şi a descris mijloacele prin care se poate ajunge la integrarea şi consistenţa comportamentelor individuale în vederea realizării unui scop complex într-un cadru organizaţional. În ceea ce priveşte nivelul la care fiecare dintre autorii menţionaţi şi-a realizat analiza, este evident că atât Taylor, cât şi Simon, al căror interes era centrat fie pe modul în care persoanele individuale îşi realizează sarcinile, fie pe cel în care iau deciziile, au recurs la nivelul de analiză specific psihologiei sociale. Pe de altă parte, Weber, în încercarea sa de a explora şi a conceptualiza caracteristicile diferitelor forme organizaţionale, s-a focalizat pe nivelul structural de analiză.

Dincolo de aspectele ce diferenţiază teoriile şi modelele explicative oferite în cadrul perspectivei raţionaliste de abordare a organizaţiilor, pot fi identificate câteva trăsături comune tuturor:

- organizarea trebuie să conducă neapărat la creşterea eficienţei activităţilor sociale;
- eficienţa este dependentă de mijloace ştiinţific organizate, de un management ştiinţific performant;
- structura organizaţiilor este considerată a fi un mijloc proiectat deliberat pentru atingerea unor scopuri;
- un accent deosebit este pus pe caracteristicile structurii normative, respectiv pe specificitatea scopurilor, rigoarea formulării şi aplicării regulilor sau principiilor şi formalizarea comportamentului individual (M. Vlăsceanu, 2002).

Astfel de accente au produs, desigur, o serie de rezultate comune tuturor acestor modele explicative. Totuşi, după cum remarcă Scott (1998), „prin concentrarea pe structura normativă, analiştii sistemului raţional au trecut cu vederea structura comportamentală a organizaţiilor. Aflăm multe de la ei despre planuri, programe şi premise, despre roluri, reguli şi reglementări, dar foarte puţin despre comportamentul real al participanţilor organizaţionali. Structura este celebrată; acţiunea este ignorată" (p. 55).

Pe la sfârşitul deceniului al doilea al secolului trecut, limitele şi insatisfacţiile create de paradigma raţionalistă de definire şi analiză a organizaţiilor au creat premisele unei schimbări radicale în modul de înţelegere şi interpretare a organizaţiilor. Devenise din ce în ce mai evident că, pentru a evada din cadrul de referinţă al ştiinţei mecanice sau al preocupărilor strict tehnice, inginereşti, era necesară considerarea altor aspecte ce fuseseră total neglijate până atunci. În acest context a apărut un nou model de înţelegere şi explicare a organizaţiilor, centrat pe considerarea lor ca *sisteme naturale*. Şi, cu toate că perspectiva numită s-a dezvoltat în mare măsură ca o reacţie critică la abordările raţionaliste, aceasta nu înseamnă că nu şi-a promovat propriile idei şi interpretări originale. Sau, aşa cum remarcă Scott, această perspectivă merită să fie considerată şi evaluată prin propriile sale contribuţii.

Organizaţia ca sistem natural

Un prim aspect ce delimitează abordarea organizaţiilor ca sisteme naturale de cea raţionalistă vizează tocmai preocuparea fiecăreia de a evidenţia asemănările, respectiv diferenţele dintre organizaţie şi alte forme sau tipuri de grupări sociale. Distanţându-se de înţelegerea şi interpretarea organizaţiilor ca instrumente pentru atingerea unor scopuri,

teoreticienii sistemelor naturale accentuează importanţa studierii organizaţiilor ca *organisme* sau *colectivităţi sociale*, respectiv ca una dintre multiplele forme ale comportamentului social structurat. O astfel de perspectivă deplasează însă centrul de interes dinspre studierea structurilor formale ale organizaţiei sau a relaţiilor dintre scopuri, structură şi eficienţă spre problemele mai generale legate de supravieţuire, structuri informale şi interpersonale sau ceea ce s-ar putea numi „faţa umană" a organizaţiilor. Desigur, teoreticienii acestei perspective nu neagă existenţa structurilor formale sau a scopurilor specifice, deci a acelor caracteristici ce au constituit preocuparea prioritară pentru modelul raţional. Ceea ce chestionează ei se referă la acceptarea unei perspective unitare asupra scopurilor sau structurii. De exemplu, în cele mai multe organizaţii există o neconcordanţă între scopurile declarate şi cele „reale", respectiv între cele statuate oficial şi cele operative care ghidează într-adevăr activitatea participanţilor. Pe de altă parte, chiar şi atunci când sunt urmărite cu adevărat scopurile statuate, ele nu sunt niciodată singurele scopuri ce orientează comportamentul membrilor organizaţiei. Dacă există într-adevăr un scop fundamental ce guvernează întreaga organizaţie, argumentează promotorii acestei perspective, atunci acela poate fi desemnat cu un singur cuvânt: *supravieţuirea*. Probabil că acesta este şi cuvântul-cheie prin care adepţii sistemelor naturale reuşesc să surprindă similitudinile dintre organizaţii şi alte tipuri de colectivităţi. Sau, după cum observă Gouldner (1959): „Conform acestui model, organizaţia luptă să supravieţuiască şi să-şi menţină echilibrul, iar această luptă poate continua chiar şi după ce scopurile explicite au fost atinse cu succes. Această încordare pentru supravieţuire poate conduce chiar, uneori, la neglijarea sau deformarea scopurilor organizaţionale" (p. 405).

După cum aminteam, o altă temă frecvent adusă în discuţie de promotorii acestei perspective este centrată pe importanţa structurilor informale, respectiv a acelor structuri generate atât de caracteristicile personale ale participanţilor, cât şi de relaţiile dintre aceştia. În concepţia lor, structura informală nu este doar un produs sau un auxiliar al structurii formale, ci îşi are propria existenţă. Altfel spus, o organizaţie dispune de două tipuri de structuri: una formală şi cealaltă informală. Membrii organizaţiilor formale, în calitatea lor de participanţi la viaţa organizaţională, creează norme informale şi modele de comportament: sisteme de statusuri şi putere, reţele de comunicare, structuri sociometrice şi aranjamente de muncă (Scott, 1998). Totuşi, modul de raportare la dinamica interacţiunilor dintre structura formală şi cea informală a variat de-a lungul timpului, de la un cercetător la altul. De exemplu, în primele etape ale dezvoltării acestei perspective, Roethlisberger şi Dickson (1939) asociau structura formală cu „logica costului şi eficienţei", iar pe cea informală cu „logica sentimentelor" şi a necesităţilor. Mai târziu, o serie de cercetători au evidenţiat funcţiile pozitive ale structurilor informale, raportabile la facilitarea comunicării şi a încrederii, la menţinerea coeziunii şi chiar la realizarea în mai bune condiţii a sarcinilor de muncă. În total acord cu astfel de opinii, George Homans (1950), de exemplu, conchidea într-o lucrare dedicată analizei „grupului uman" că grupurile mici, faţă în faţă, unite prin activităţi, interacţiuni şi sentimente reciproce reprezentau pietrele de temelie ale organizaţiilor.

Alte contribuţii importante la dezvoltarea acestei perspective au fost aduse de Elton Mayo şi mişcarea relaţiilor umane (prezentată în partea introductivă), precum şi de Chester Barnard (1938) sau Philip Selznick (1949; 1957). Barnard, de exemplu, face parte din aşa-zisa categorie a teoreticienilor-practicieni, respectiv a acelor analişti ce şi-au promovat propria perspectivă de definire şi analiză a organizaţiilor pornind de la experienţa lor de manageri. Aflându-se timp de mai mulţi ani într-o funcţie executivă

(preşedinte al companiei de telefoane New Jersey Bell Telephone Company), Barnard a fost mereu preocupat de observarea şi descrierea activităţilor organizaţionale, precum şi a relaţiilor sociale şi personale în care erau implicaţi oamenii. Principala contribuţie a lui Barnard la dezvoltarea acestei perspective a constat în formularea principiului ce ar fundamenta existenţa şi funcţionarea organizaţiilor, şi anume *acţiunea socială de cooperare*, respectiv acea acţiune ce integrează contribuţiile tuturor participanţilor la viaţa organizaţională. În concepţia lui Barnard, o organizaţie apare când sunt întrunite cel puţin două condiţii: (1) există persoane capabile să comunice între ele şi (2) acestea doresc să contribuie, prin acţiune, la realizarea unui scop comun. În acest context, intenţia de a contribui prin acţiune la realizarea unui scop comun înseamnă, de fapt, accentuarea de către individ a necesităţii coordonării şi cooperării prin renunţarea la controlul acţiunii şi conduitei personale. Desigur, remarcă autorul, contribuţia fiecărei persoane la acţiunea comună nu este constantă, ci ea variază în funcţie de mai mulţi factori raportabili la intensitatea angajamentului sau a dorinţei de participare, de satisfacţia sau insatisfacţia obţinută etc. Prin urmare, în orice sistem formal (organizaţie), nivelul consimţământului general privind acţiunea cooperatoare va fi marcat de instabilitate, din moment ce este obţinut prin totalizarea dorinţelor individuale de participare. Totuşi, accentuează Barnard, indiferent de motivaţiile sau nivelurile de angajament ce animă oamenii în acţiunea de cooperare, eforturile acestora trebuie orientate spre realizarea unui scop comun. Responsabilitatea inculcării credinţei în existenţa unui scop comun revine personalului managerial. Această responsabilitate implică însă şi abilitatea managementului de a adopta permanent sau de a reînnoi scopurile organizaţionale astfel încât să nu ajungă în capcana ce distruge cele mai multe organizaţii: îndeplinirea scopurilor poartă în sine germenii propriei dispariţii din pricina incapacităţii de reînnoire a acestora. Sau, în formularea lui Barnard, „o dată stabilite, organizaţiile îşi schimbă scopurile comune. Ele tind să se autoperpetueze; şi în efortul de supravieţuire îşi pot schimba raţiunile existenţei" (p. 89). Prin recunoaşterea existenţei unor forţe organizaţionale ce pot deveni uneori chiar mai puternice decât scopul, este evident că Barnard poate fi considerat un adevărat reprezentant al perspectivei de abordare a organizaţiilor ca sisteme naturale. Dacă inculcarea credinţei în existenţa reală a unui scop comun reprezintă o responsabilitate esenţială a managementului, înseamnă că o sarcină importantă a acestuia este aceea de a face legătura, pe de o parte, între scopul comun şi cei ce doresc să coopereze în vederea realizării acestuia şi, pe de altă parte, între scop şi acţiune. De aici rezultă o altă funcţie importantă a managementului, şi anume aceea de a furniza un sistem de comunicare, respectiv de a stabili relaţii de comunicare cu cei ce doresc să coopereze.

Pe lângă funcţiile de formulare a obiectivelor şi a sistemului de comunicare, Barnard menţionează încă o funcţie, considerată de altfel a constitui un aspect critic şi un element esenţial în determinarea succesului unei organizaţii. Această funcţie se referă la „protejarea lucrurilor esenţiale" prin crearea, animarea şi apărarea stării de spirit sau „moralului" dintr-o organizaţie. Iată prin ce argumente explică Barnard importanţa acestei funcţii: „Semnul distinctiv al responsabilităţii managementului este acela că nu solicită pur şi simplu conformarea faţă de un cod complex al moravurilor, ci creează, de asemenea, coduri morale pentru alţii. Aspectul cel mai general recunoscut al acestei funcţii este numit protejarea, crearea, inspirarea [moralului] într-o organizaţie. Acesta este procesul de inculcare a punctelor de vedere, atitudinilor fundamentale, loialităţilor faţă de organizaţie sau sistemul ei cooperator şi faţă de sistemul autorităţii obiective,

[proces] care va conduce la subordonarea interesului individual şi a directivelor minore ale codurilor personale binelui întregului cooperator" (p. 279).

Perspectiva adoptată de Barnard în formularea teoriei sale are multe elemente originale, dar şi idei ce pot fi regăsite în concepţia raţionalistă de abordare a organizaţiilor. De exemplu, considerarea organizaţiei ca un sistem coordonat al interacţiunilor şi relaţiilor de comunicare ce unesc participanţii într-o astfel de manieră încât scopurile supraordonate sunt acceptate ca fundament al acţiunii participanţilor de la nivelurile inferioare, reprezintă o idee pe care, ulterior, Simon a folosit-o în elaborarea propriei teorii cu privire la luarea deciziei. Ceea ce îl distanţează însă de concepţia raţionalistă este accentul pus pe aspectele non-materiale, informale, interpersonale şi morale ale comunicării (Scott, 1998).

Un alt promotor al perspectivei sistemului natural este Philip Selznick care, în elaborarea teoriei sale, deşi porneşte de la ideea că organizaţiile sunt instrumente desemnate să slujească atingerii unor scopuri specifice, consideră că ele sunt totodată *organisme adaptative*, tocmai datorită prezenţei oamenilor ce colorează viaţa organizaţională cu accente nonraţionale, determinate de atitudinile, obiceiurile, angajamentele sau perspectivele lor diferite. Acceptarea acestui lucru presupune însă schimbarea imaginii convenţionale despre organizaţii ca aranjamente tehnice, inginereşti, de blocuri în construcţie, cu cea a unui organism. Pentru a surprinde şi mai nuanţat acest proces de schimbare, Selznick introduce alte două concepte considerate a susţine noua imagine: *competenţă distinctivă* (acea caracteristică specifică sau unică ce diferenţiază o organizaţie de alta) şi *personalitate organizaţională* (în sensul actual al conceptului de cultură organizaţională). În concepţia lui, atunci când organizaţia capătă o identitate sau o personalitate distinctă prin infuzarea structurilor sau activităţilor cu valori mai presus de cerinţele tehnice obişnuite, se realizează *instituţionalizarea*. Aceasta înseamnă că infuzia cu valori transformă organizaţiile în instituţii, oferindu-le o identitate distinctă. Iar când „instituţionalizarea este avansată, perspective diferite, mentalităţi şi alte angajamente se unifică, colorând toate aspectele vieţii organizaţionale şi oferindu-i o *integrare socială* ce trece dincolo de coordonarea formală şi comandă" (Selznick, 1957, p. 40). Prin promovarea acestor idei, Selznick este considerat a fi pus bazele abordării instituţionaliste a organizaţiilor, care a condus ulterior la dezvoltarea „neo-instituţionalismului" în sociologie.

Un alt model analitic extrem de influent şi reprezentativ pentru perspectiva sistemului natural este cel dezvoltat de Talcott Parsons (1960). Scott remarcă, de altfel cu admiraţie, că abordarea lui Parsons reprezintă produsul unei întregi vieţi dedicate perfecţionării unui model analitic general care să fie adecvat analizei oricăror tipuri de colectivităţi – de la grupurile mici, primare, la întreaga societate. El a aplicat pentru prima dată acest model la nivelul organizaţiilor formale în două lucrări publicate la sfârşitul anilor '50 şi reluate apoi în cunoscuta sa lucrare din 1960, *Structure and Process in Modern Societies*. Modelul lui Parsons este de obicei identificat prin acronimul AGIL, care reprezintă cele patru funcţii de bază necesare supravieţuirii oricărui sistem social:

- *adaptarea* (*Adaptation*): problema dobândirii şi protejării unor resurse suficiente;
- *atingerea scopului* (*Goal Attainment*): stabilirea şi implementarea scopurilor;
- *integrarea* (*Integration*): menţinerea solidarităţii sau coordonării dintre subunităţile sistemului;
- *latenţa* (*Latency*): crearea, menţinerea şi transmiterea valorilor culturale caracteristice ale sistemului.

Dincolo de faptul că acest model este aplicabil oricărui tip de sistem social, el poate fi aplicat şi la diferite niveluri în analiza din cadrul unui tip dat de sistem. În studiul organizaţiilor, Parsons a aplicat acest model la trei niveluri: ecologic, structural şi al psihologiei sociale. La nivelul ecologic, Parsons examinează organizaţiile prin raportare la modul de funcţionare al societăţii ca întreg, accentuând astfel funcţiile lor sociale. De exemplu, organizaţiile orientate pe producţia economică (de genul firmelor) vor servi în special necesităţile de adaptare ale societăţii, pe când cele orientate pe scopuri politice (de genul agenţiilor guvernamentale sau al altor organizaţii ce alocă puterea, cum ar fi băncile) vor realiza funcţia de atingere a scopului. În concepţia lui Parsons, ceea ce reprezintă scopul specific al unei organizaţii va reprezenta o funcţie specializată atunci când aceasta este privită ca parte sau subsistem al sistemului mai larg.

La nivelul structural de analiză, orice organizaţie formală poate fi analizată ca un sistem social de sine stătător ce-şi dezvoltă propriile subsisteme, care au rolul de a satisface cele patru necesităţi de bază. În acest sens, fiecare organizaţie îşi poate dezvolta acele structuri ce-i permit adaptarea la mediu şi dobândirea resurselor necesare funcţionării şi supravieţuirii. De asemenea, organizaţia îşi va crea o serie de mecanisme necesare stabilirii şi implementării scopurilor, după cum va trebui să-şi găsească modalităţile de obţinere a loialităţii membrilor, de susţinere a eforturilor şi de coordonare a variatelor unităţi pentru a-şi rezolva problemele de integrare. Totodată, organizaţia îşi va crea mecanisme de confruntare cu problemele latenţei, prin promovarea şi menţinerea consensului asupra acelor valori ce-i definesc şi îi legitimează scopurile şi rezultatele.

Modelul AGIL este aplicat de Parsons şi la nivelul psihologiei sociale, autorul argumentând că fiecare subsistem din cadrul organizaţiei este alcătuit din subdiviziuni mai subtile ce pot fi diferenţiate în termenii cerinţelor funcţionale.

Modelul promovat de Parsons poate fi considerat reprezentativ pentru perspectiva sistemului natural (prin accentuarea necesităţilor funcţionale), dar şi deschizător de drum pentru perspectiva ce abordează şi analizează organizaţiile ca sisteme deschise. Importanţa acordată de autor relaţiilor dintre organizaţie şi mediu, precum şi evidenţierea acelor aspecte ale mediului, ce sunt considerate mai degrabă a susţine şi a legitima organizaţia decât a-i fi ostile sau a-i opune rezistenţă, sunt argumente în favoarea considerării lui Parsons ca teoretician ce a reuşit să anticipeze perspectiva sistemului deschis.

După cum s-a remarcat, prin opoziţie cu abordarea raţionalistă, perspectiva de abordare a organizaţiilor ca sisteme naturale este focalizată pe analiza şi descrierea acelor caracteristici considerate specifice organismelor, respectiv colectivităţilor sociale şi care vizează în principal existenţa anumitor necesităţi ce trebuie satisfăcute în numele supravieţuirii sistemului. Ideea integrării necesităţilor individuale cu cele organizaţionale s-a constituit într-o puternică forţă, ce a declanşat şi a propulsat o serie de cercetări dedicate studierii diferitelor mecanisme de satisfacere a necesităţilor, rolului structurilor informale în organizaţia formală, reproiectării activităţilor de muncă sau stilurilor de conducere etc. Unii teoreticieni, cum sunt Barnard sau Selznick, au extins multe din ideile şi premisele iniţiale ale acestei abordări, concentrându-se asupra unor probleme de „cultură" organizaţională şi accentuând importanţa considerării „întregului" atât din perspectiva organizării, cât şi a conducerii. Totuşi, după cum s-a observat, cu excepţia lui Parsons (care a dezvoltat o perspectivă mai echilibrată cu privire la mediu), majoritatea modelelor teoretice subsumate paradigmei sistemului natural au acordat prea puţină importanţă relaţiilor dintre organizaţie şi mediu. Pornind de la această observaţie, s-ar

putea chiar remarca faptul că, în ciuda diferenţelor existente între abordarea raţionalistă a organizaţiilor şi cea a sistemului natural, există totuşi o caracteristică ce le este comună: ambele perspective abordează organizaţiile şi mediile ca reprezentând entităţi separate cu graniţe clar definite şi riguros delimitate.

Pe la începutul deceniului al cincilea al secolului trecut, devenise din ce în ce mai evident că înseşi problemele de supravieţuire a unui sistem capătă relevanţă nu doar prin concentrarea pe structurile şi mecanismele lui interne, ci şi prin considerarea a ceea ce se află în afara lui – mediul. Aceasta este de altfel perioada în care teoreticienii şi analiştii organizaţiilor încep să fie preocupaţi de studierea dinamicii şi eficienţei organizaţionale prin raportare nu doar la comportamentele sau mecanismele interne ale sistemului, ci şi la cele ale suprasistemului, respectiv la cerinţele, presiunile sau exigenţele mediului din care fac parte.

Organizaţia ca sistem deschis

Într-un fel, abordarea organizaţiilor ca sisteme deschise, implicând necesitatea studierii relaţiilor *dintre* organizaţii sau dintre mediu şi organizaţii, a constituit o adevărată provocare la adresa teoriilor tradiţionale, centrate doar pe analiza relaţiilor *din cadrul* organizaţiilor. De asemenea, studierea unei singure organizaţii îşi pierde relevanţa acceptată până atunci, centrul de interes deplasându-se pe analiza populaţiilor de organizaţii şi a contextelor în care evoluează acestea.

Având drept surse de inspiraţie teoria generală a sistemelor (Bertalanffy, 1956; Boulding, 1956) şi cibernetica (Wiener, 1956; Swinth, 1974), modelele sistemelor deschise abordează organizaţiile atât ca sisteme de relaţii interne, cât şi ca părţi ale unui sistem mai larg, reprezentat de mediile în care acestea funcţionează şi de care depind pentru obţinerea resurselor. Dacă în cadrul abordării raţionaliste organizaţia este imaginată ca o maşină, iar în cadrul perspectivei sistemului natural imaginea este cea organică, modelele sistemului deschis sugerează analogia cu organismul – organizaţiile sunt sisteme interdependente, alcătuite dintr-o mulţime de subsisteme aflate, la rândul lor, într-o multitudine de relaţii, unele dintre acestea posibil conflictuale – ce încearcă să răspundă presiunilor şi să influenţeze dinamica cerinţelor mediului. Multitudinea şi varietatea relaţiilor ce se stabilesc între sisteme, subsisteme şi între acestea şi mediu ridică însă o problemă ce a creat destule confuzii şi dezbateri. Această problemă este legată de modul de stabilire a „graniţelor" dintre sisteme. Altfel spus, „deschiderea" organizaţiilor spre mediu a creat întotdeauna dificultăţi în determinarea graniţelor, astfel încât decizia privind delimitarea graniţelor este considerată mai degrabă arbitrară decât reflectând o realitate. De exemplu, unde începe şi unde se sfârşeşte teritoriul unei universităţi şi, prin urmare, cum ar trebui să stabilim graniţele acesteia? Includem într-o universitate doar studenţii şi personalul didactic sau şi personalul auxiliar? Dar absolvenţii sau părinţii ce întreţin studenţii? Pfeffer şi Salancick (1978) propun, de exemplu, ca, atunci când ne confruntăm cu o astfel de problemă, să ne reamintim că nu persoanele individuale sunt captive între graniţele organizaţiilor, ci doar activităţile şi comportamentele acestora. Totuşi, având în vedere că multe acţiuni au relevanţă în mod simultan pentru mai multe sisteme, se pare că soluţia celor doi autori este dificil de folosit. O altă modalitate de determinare a „deschiderii" unui sistem prin raportare la modul în care sunt trasate graniţele ne este oferită de Hall şi Fagen (1956). Autorii menţionează că a determina

„dacă un sistem este deschis sau închis depinde de cât de mult univers este inclus în sistem şi cât de mult în mediu. Prin includerea în sistem a părţii de mediu cu care se realizează schimbul, sistemul devine închis" (p. 23).

Primele contribuţii aduse la definirea şi analiza organizaţiilor din perspectiva sistemului deschis aparţin teoreticienilor contingenţei. În esenţă, aceştia argumentează că orice problemă (fie umană, fie de structură) a organizaţiilor trebuie abordată nu la modul general, ci în funcţie de situaţia specifică. Aceasta înseamnă că nu există o singură sau „cea mai bună" structură de organizare, formă de motivare sau practică de conducere care să fie potrivită în orice situaţie. Modul de abordare a fiecăreia dintre aceste probleme trebuie adecvat cerinţelor situaţiei specifice, respectiv tipurilor de activităţi, de oameni sau de mediu în care funcţionează organizaţia. Este evident că o astfel de afirmaţie a presupus chestionarea şi reconsiderarea ideilor promovate de teoreticienii clasici, al căror interes era centrat pe găsirea unor principii universal valabile, aplicabile tuturor organizaţiilor, indiferent de timpul sau spaţiul social. O altă implicaţie a noului mod de abordare vizează problema eficienţei organizaţionale. Dacă nu există o singură cale, cea mai bună, de organizare, înseamnă că însăşi eficienţa organizaţiei va fi determinată de modul de adecvare a structurii şi proceselor interne ale organizaţiei cu natura mediului în care funcţionează. Drept urmare, diferitele moduri de organizare nu pot produce acelaşi tip de eficienţă. Noua perspectivă de abordare chestionează însă şi alte aspecte, raportabile, de exemplu, la stabilirea scopurilor sau schimbarea organizaţională, considerate în trecut a fi determinabile prin însuşi modul de proiectare a structurii organizaţionale.

În cadrul abordării de contingenţă au fost promovate extrem de multe studii, analize şi modele a căror prezumţie fundamentală era că modul de adecvare dintre caracteristicile interne ale organizaţiilor şi cerinţele mediului va determina însăşi capacitatea lor de adaptare. Lawrence şi Lorch (1967) care, de altfel, au şi etichetat aceste teorii sub numele de „teorii de contingenţă", au argumentat că unor medii diferite le sunt specifice cerinţe diferite, astfel că, în confruntarea cu mediul, organizaţiile trebuie să-şi dezvolte structuri care să fie contingente cu exigenţele variate ale diferitelor medii. De exemplu, în urma cercetărilor realizate pe mai multe organizaţii din trei tipuri diferite de industrii (medii), ei au ajuns la concluzia conform căreia cu cât mediul în care funcţionează organizaţia este mai dinamic, cu atât trebuie să fie mai diferenţiată structura sa. Mai mult, cu cât mai diferenţiată este structura unei organizaţii, cu atât mai dificilă va fi sarcina coordonării activităţilor şi subunităţilor. Drept urmare, eficienţa organizaţiei va depinde de capacitatea acesteia de integrare şi coordonare a activităţilor, dar şi de rezolvare a potenţialelor conflicte generate de gradul mare de diferenţiere.

Necesitatea adecvării dintre cerinţele mediului şi structura organizaţională a fost demonstrată în cadrul a numeroase alte studii şi cercetări empirice. T. Burns şi G.M. Stalker (1961), pe baza analizei a aproximativ 20 de firme din industrii diferite, au demonstrat că organizaţiile care funcţionează în medii stabile iau forme structurale diferite de ale organizaţiilor care funcţionează în medii dinamice (turbulente). Autorii au definit cele două tipuri de organizare (forme structurale) ca *sisteme mecanice* şi, respectiv, *sisteme organice*. Tipul mecanic de organizare corespunde unor condiţii relativ stabile de mediu şi este caracterizat printr-o diferenţiere foarte accentuată a sarcinilor de realizat, ca şi printr-o ierarhie foarte clară a responsabilităţii şi autorităţii. Tipul organic de organizare corespunde condiţiilor instabile, specifice situaţiilor în care apar în permanenţă probleme noi, necunoscute şi care nu pot fi nici împărţite în subsarcini specifice, nici distribuite

specializărilor existente. Ca atare, se impune o adaptare şi o redefinire permanentă a sarcinilor individuale, ceea ce implică necesitatea unui schimb permanent de informaţii la toate nivelurile. Concluzia celor doi autori a fost aceea că performanţa organizaţională va fi optimă atunci când sistemul mecanic este asociat cu un mediu stabil, iar sistemul organic cu un mediu dinamic. Dacă nu există o adecvare între tipul de sistem şi mediu, atunci performanţa organizaţională va avea de suferit.

Paralel cu promovarea unor astfel de modele teoretice au fost iniţiate, de-a lungul timpului, o serie de alte cercetări axate în principal pe analiza structurii organizaţionale (considerată ca variabilă dependentă) prin raportarea la un număr divers de alte variabile explicative (independente). Totodată, prin introducerea în analiză a unui număr din ce în ce mai mare de factori consideraţi importanţi în proiectarea organizaţională, teoriile de contingenţă au devenit mai elaborate, oferind modele explicative extrem de variate. Iată câţiva dintre factorii asupra cărora s-au concentrat cu precădere diferiţi teoreticieni, aşa cum au fost identificaţi şi enumeraţi de Lawrence (1993): mărime, tehnologie, geografie, incertitudine, predispoziţii individuale ale participanţilor, dependenţă de resurse, diferenţe naţionale sau culturale, amploare (sferă de acţiune), ciclu de viaţă organizaţională. Probabil că tocmai datorită multitudinii şi varietăţii factorilor sau condiţiilor considerate importante de către diferiţi cercetători în proiectarea organizaţiilor, Lawrence, ca şi alţi teoreticieni, apreciază că teoriile de contingenţă continuă să rămână abordarea dominantă în domeniul proiectării organizaţionale.

În contrast cu teoriile de contingenţă, ce şi-au dezvoltat propria versiune de abordare a organizaţiilor ca sisteme deschise într-o manieră mai degrabă de tip raţionalist, focalizat pe nivelul structural de analiză, Karl Weick (1969; 1979), un alt reprezentant important al perspectivei sistemului deschis, şi-a elaborat propriul model explicativ la un alt nivel de analiză, şi anume cel al psihologiei sociale. În elaborarea teoriei sale, Weik îşi concentrează atenţia pe procesul propriu-zis de „organizare", şi mai puţin pe analiza convenţională a organizaţiilor, realizată în principal prin examinarea structurilor de organizare. Însuşi cuvântul organizaţie, argumentează autorul, „este un substantiv şi totodată un mit. Dacă cineva caută o organizaţie, nu o va găsi. Ceea ce va descoperi este că există evenimente, înlănţuite între ele, care se infiltrează în cadrul pereţilor materiali, iar aceste secvenţe, traiectele lor, sincronizarea lor, sunt formele pe care le transformăm în mod eronat în substanţe atunci când vorbim de organizaţie" (Weick, 1974, p. 358, citat de Scott, 1998). Ca atare, analiza lui Weick se focalizează pe examinarea proceselor cognitive responsabile de crearea şi susţinerea organizaţiilor, respectiv pe acţiunile şi activităţile prin care membrii organizaţiei instituie sau construiesc lumea (mediul) ce-i înconjoară. Acest proces de instituire sau construcţie prin acţiune este surprins de Weick prin conceptul de *enactment* (instituire). Termenul de *enactment*, explică autorul, este folosit pentru a surprinde ideea esenţială că atunci când oamenii acţionează, prin însuşi procesul acţiunii, ei creează evenimente şi structuri ce sunt puse în mişcare. Altfel spus, „oamenii ce acţionează în organizaţii produc deseori structuri, constrângeri şi oportunităţi care nu existau înainte de realizarea acţiunii" (Weick, 1988; 1997, p. 401). Instituirea (*enactment*) implică atât procesul propriu-zis de construcţie, cât şi produsul acestui proces, *mediul instituit* (*enacted environment*), adică produsul acţiunii de instituire, respectiv al schimbărilor determinate prin realizarea acţiunii. Aceasta înseamnă că produsul procesului de instituire este o „construcţie socială", materială şi ordonată, supusă interpretărilor multiple, şi nu doar un produs secundar, artificial. Prin aceasta,

autorul evidenţiază rolul proceselor cognitive în crearea sau instituirea mediului, accentuând ideea că percepţia (cunoaşterea) se regăseşte în însăşi derularea acţiunii. Ca atare, procesele cognitive se produc într-o manieră evolutivă, ce implică experimentarea, încercarea şi eroarea, etichetările şi *sesizarea retrospectivă* (*retrospective sensemaking*). Ele au un rol esenţial în construcţia mediului, astfel că membrii organizaţiei nu sunt doar persoane ce reacţionează faţă de un mediu dat, ci sunt chiar iniţiatorii şi constructorii mediului prin acţiune şi ai procesului de înţelegere sau creare a semnificaţiilor. Totuşi, procesul de „sesizare" nu implică doar dezvoltarea unei interpretări comune sau a unui set de semnificaţii împărtăşite de toţi participanţii, ci, mai degrabă, dezvoltarea unor răspunsuri la care aderă un număr mare de oameni (prin consens) şi care sunt „selectate" din mai multe alternative posibile. Dintre răspunsurile selectate, unele sunt mai folositoare şi mai „viguroase" decât altele, astfel încât acestea sunt „reţinute" sub forma regulilor şi rutinelor. Reiese deci că, din perspectiva lui Weick, procesul organizării implică trei etape: *iniţierea*, *selecţia* şi *reţinerea* (în sensul retenţiei sau al fixării). Aceste trei etape reprezintă, de altfel, interpretarea dată de autor celor trei concepte folosite de Campbell (1969) în explicarea fazelor evoluţiei socio-culturale: variaţie, selecţie şi retenţie. Prin înlocuirea termenului de *variaţie* cu cel de *iniţiere*, Weick a dorit să accentueze rolul activ jucat de membrii organizaţiei în crearea, definirea, interpretarea şi influenţarea mediului cu care se confruntă. Concepţia lui Weick cu privire la rolul proceselor cognitive ce acţionează evolutiv în modificarea mediului are şi o serie de implicaţii manageriale. Astfel, în viziunea lui Weick, sarcina principală a managementului ar fi aceea de a selecta *post factum*, respectiv după producerea acţiunii, dintre „experimentările" care se produc în mod firesc în organizaţie pe cele considerate reuşite şi care concordă cu scopurile managementului. Acestea sunt etichetate, prin procesul „sesizării retrospective", ca soli ai unei noi direcţii strategice. Procesul de instituire (*enactment*) presupune, din punct de vedere managerial, că „managerii construiesc, rearanjează, selectează şi demolează multe aspecte [obiective] ale mediului înconjurător" (Weick, 1979, p. 164).

Prin promovarea teoriei sale cu privire la rolul şi importanţa proceselor cognitive în instituirea şi modelarea activităţilor şi mediului organizaţional, şi mai ales prin accentuarea caracteristicilor evolutive ale acestor procese (ce implică experimentarea, încercarea şi eroarea, sesizarea retrospectivă etc.), Weick reuşeşte să combine elemente specifice imaginării organizaţiilor ca sisteme naturale cu cele ale considerării lor ca sisteme deschise. În fapt, preocuparea lui Weick a fost aceea de a descifra implicaţiile abordării organizaţiilor ca sisteme deschise atât la nivelul participanţilor individuali şi al relaţiilor dintre aceştia, cât şi la nivel managerial.

Dacă teoriile de contingenţă şi-au concentrat analiza la nivel structural, iar teoria instituirii elaborată de Weick a fost aplicată la nivelul psihologiei sociale, o serie de alte teorii sau modele explicative au studiat relaţiile dintre organizaţii şi mediu la un nivel mai cuprinzător, şi anume cel ecologic. Teoria dependenţei de resurse (Pfeffer şi Salancick, 1978), ecologia populaţiei (Hannan şi Freeman, 1977) sau teoriile neoinstituţionale (North. 1990; Meyer şi Rowan, 1977, DiMagio şi Powell, 1983) sunt exemple sau ilustrări ale tipului de analiză realizată la nivel ecologic. Asupra modului de abordare specific acestor teorii vom reveni mai târziu, în cadrul capitolului privind relaţiile dintre organizaţii şi mediu.

Prin accentuarea schimburilor reciproce sau a interdependenţelor dintre organizaţii şi mediu, precum şi a complexităţii şi variabilităţii componentelor individuale, respectiv a

diferitelor niveluri ale organizaţiei şi procesului organizării – de la membrii individuali şi subgrupuri la grupuri, departamente, organizaţie ca întreg sau populaţii şi comunităţi de organizaţii –, abordarea organizaţiilor ca sisteme deschise şi-a câştigat rapid foarte mulţi adepţi. De altfel, după cum remarcă pe bună dreptate J.A.C. Baum şi T. Rowley (2002) în studiul introductiv al unei cărţi dedicate prezentării a zece perspective contemporane asupra organizaţiilor, „toate perspectivele contemporane asupra organizaţiilor adoptă în mod invariabil imaginea sistemului deschis, combinând-o fie cu o orientare spre sistemul raţional, fie cu una a sistemului natural" (p. 10).

De la diversitate la convergenţă

Diversitatea formelor de organizare şi a organizaţiilor este un fapt uşor de recunoscut de îndată ce contemplăm mediul din jurul nostru. Teoriile despre organizaţii nu fac excepţie de la această regulă, aşa cum deja am remarcat anterior. Numai că în conceptualizarea acestei diversităţi putem identifica de îndată noi variaţii, dar şi convergenţe. Astfel, o altă modalitate de ordonare a diversităţii definiţiilor, ideilor şi perspectivelor asupra organizaţiilor este oferită de Mary Jo Hatch (1997) care, încercând să surprindă atât evoluţia („sensul schimbării") de-a lungul timpului, cât şi aparatul conceptual specific diferitelor perspective (supoziţii, limbaj etc.), recurge la o clasificare în patru etape: *clasică*, *modernă*, *simbolic-interpretativă* şi *postmodernă*. Această clasificare îi permite autoarei să prezinte apoi conceptele şi temele fundamentale din analiza organizaţională, aşa cum au fost ele definite şi abordate în cadrul fiecăreia dintre cele patru etape enumerate. Pentru a surprinde într-un mod cât mai nuanţat caracteristicile fiecărei etape, autoarea realizează o scurtă trecere în revistă a principalelor idei şi a teoreticienilor cei mai reprezentativi din cadrul fiecărei etape, pentru ca apoi să se concentreze pe deosebirile epistemologice dintre diferitele perspective. Totodată, pornind de la sugestia lui Gareth Morgan (1986) cu privire la utilitatea demersului metaforic în analiza organizaţiilor, autoarea asociază fiecărei perspective o metaforă, considerată ca fiind cea mai expresivă pentru înţelegerea esenţei modului de gândire din etapa respectivă. Să prezentăm pe scurt specificul fiecărei etape/perspective, încercând totodată să-i găsim corespondentul în tipologia realizată de Scott.

Perspectiva clasică şi metafora maşinii

Argumentând că teoria organizaţiilor nu a apărut ca un domeniu de studiu recunoscut ca atare până la jumătatea secolului trecut, M.J. Hatch apreciază că ceea ce mulţi autori numesc „perioada clasică" reprezintă mai degrabă o „parte a preistoriei", ce ar trebui analizată din perspectiva influenţelor pe care teoreticieni importanţi de la sfârşitul secolului al XIX-lea şi începutul secolului XX le-au avut asupra dezvoltării domeniului propriu-zis de studiu al organizaţiilor. În cadrul acestei etape, autoarea identifică două mari linii de gândire. Prima, centrată pe abordarea unor teme cu caracter mai general, cum ar fi analiza influenţelor industrializării asupra conţinutului muncii şi al formelor de organizare sau studiul efectelor diviziunii muncii asupra schimbării organizaţionale şi sociale, este reprezentativă pentru *abordarea sociologică*. Astfel de teme de cercetare au interesat o serie de teoreticieni clasici, precum Emile Durkheim, Max Weber şi Karl

Marx. Cea de-a doua linie de gândire, reprezentată de teoreticieni a căror preocupare era mai degrabă legată de problemele practice cu care se confruntă managerii şi de eficientizarea organizaţiilor industriale, este specifică *abordării manageriale*. Fr. Taylor, H. Fayol sau Chester Barnard sunt câţiva dintre cei mai reprezentativi teoreticieni ai celei de-a doua linii de gândire. Este evident că, în funcţie de tema principală de interes, metodele de cercetare folosite în cadrul celor două abordări au fost diferite, conducând la rezultate diferite. Astfel, dacă în cadrul abordării sociologice metodele clasice de analiză se bazau pe observaţie şi analiză istorică, în cadrul abordării manageriale se apela mai degrabă la experienţa şi reflecţia personală. Aşa se şi explică rezultatele diferite obţinute de către fiecare dintre cele două abordări. De exemplu, prin analiza istorică a structurilor de autoritate identificate în diferite forme de organizare administrativă, Weber a ajuns la elaborarea unei tipologii ce i-a permis să descrie şi să diferenţieze cele trei tipuri „ideale" de organizaţii. Pe de altă parte, reprezentanţii abordării manageriale, dispunând în general de experienţă practică în organizarea sau conducerea unor firme industriale (ca în cazul lui Taylor sau Barnard), au produs mai degrabă teorii ce conţineau principii prescriptive pentru activitatea managerială.

Pentru teoreticienii clasici, viziunea asupra organizaţiilor era cea a unor maşini proiectate şi construite de manageri pentru atingerea unor obiective prestabilite, după cum imaginea managerului era cea a unui inginer organizaţional ce proiectează, construieşte şi se ocupă de funcţionarea unei maşini. Este evident că metafora asociată acestui mod de gândire ce accentuează caracterul instrumental al organizaţiilor este cea a maşinii, respectiv a unui mecanism proiectat să opereze cât se poate de stabil şi eficient. Acest mod de gândire şi înţelegere a organizaţiilor a generat formele de organizare mecanice şi birocratice care au dominat sistemele de organizare a muncii de la sfârşitul secolului al XIX-lea, din prima jumătate a secolului XX şi care, din păcate, mai domină uneori chiar şi în zilele noastre. Este suficient să ne gândim doar câţi organizatori sau manageri ai diferitelor organizaţii ce şi-au asimilat acest mod de gândire tind să proiecteze activităţile într-un mod mecanicist, tratându-i pe oameni ca pe nişte instrumente desemnate să realizeze obiectivele, şi vom avea un argument destul de puternic pentru susţinerea observaţiei de mai sus. Probabil însă că cel mai nefericit rezultat al acestui mod de gândire trebuie căutat, aşa cum remarcă Morgan, nu atât la nivelul vieţii sociale sau organizaţionale, cât la cel al vieţii personale. Este de ajuns doar să ne gândim cu câtă perseverenţă ne instruim şi ne dezvoltăm abilităţi specializate de gândire şi acţiune, ne modelăm viaţa în aşa fel încât să corespundă unor idei preconcepute sau „raţionalizăm" fiecare activitate prin calcule de genul „cost-beneficiu", pentru ca să avem o imagine destul de cuprinzătoare asupra modului în care am interiorizat metafora mecanicistă.

Comparând tipologia lui Scott cu cea a lui Hatch, devine evident că perspectiva clasică, aşa cum este definită şi interpretată de autoare, corespunde abordării raţionaliste din tipologia lui Scott.

Perspectiva modernă şi metafora organică

Cea de-a doua etapă în evoluţia modului de abordare a organizaţiilor este cea *modernă*, încadrată de autoare aproximativ între anii 1950 şi 1980, şi ai cărei reprezentanţi mai importanţi sunt H. Simon (1945), T. Parsons (1951), A. Gouldner (1954), J. March (1958), L. von Bertalanffy (1968). În cadrul acestei perspective asistăm la o deplasare a

interesului de cercetare dinspre societate şi management spre organizaţia însăşi, căutându-se explicaţii atât pentru varietatea formelor pe care le iau organizaţiile, cât şi pentru rezultatele pe care le obţin (cum ar fi performanţele, profitabilitatea sau controlul). Perspectiva modernă, apreciază autoarea, adoptă o „poziţie epistemologică obiectivistă prin aceea că organizaţia este studiată ca un obiect cu dimensiuni ce pot fi măsurate cu acurateţe, exact aşa cum poţi măsura înălţimea unei mese sau greutatea unui elefant" (p. 49). Centrându-se pe analiza organizaţiei ca entitate de sine stătătoare, perspectiva modernă foloseşte ca metode de cercetare descrierile statistice şi analiza corelaţiilor dintre diferite variabile, metode ce conduc la elaborarea unor studii comparative ale organizaţiilor. Metafora adoptată în cadrul acestei perspective este cea a organismelor ca sisteme vii, o metaforă împrumutată din biologie şi care semnifică faptul că organizaţia, precum un organism viu, este dependentă de mediul în care funcţionează pentru obţinerea resurselor necesare supravieţuirii. Metafora organică se focalizează pe procesele organizaţionale legate de supravieţuire, respectiv pe acele procese ce susţin relaţiile şi schimburile reciproce cu mediile în care funcţionează. O ilustrare a adoptării acestei metafore, prin care se recunoaşte existenţa unor specii diferite de organizaţii ce implică necesitatea adaptării la medii diferite, este oferită de teoriile contingenţei.

Conform tipologiei lui Scott, este evident că perspectiva modernă asupra organizaţiilor, aşa cum este definită şi interpretată de M.J. Hatch, se suprapune atât cu abordarea organizaţiilor ca sisteme naturale, cât şi cu cea a sistemelor deschise. De exemplu, Scott include teoriile de contingenţă, tocmai datorită accentului pus pe relaţiile dintre organizaţie şi mediu, în abordarea sistemelor deschise, şi nu în cea a sistemelor naturale, o abordare ce ar părea să reprezinte mai degrabă corespondentul perspectivei organizaţiilor ca sisteme naturale. Oricum, criteriile folosite de M.J. Hatch în elaborarea propriei tipologii au mai degrabă în vedere evoluţia cronologică a teoriilor, combinată cu tipul de epistemologie adoptat în cadrul fiecărei perspective.

Perspectiva simbolic-interpretativă şi metafora culturală

Cea de-a treia perspectivă de definire şi interpretare a organizaţiilor şi a comportamentului organizaţional identificată de Hatch este reprezentată de *abordarea simbolic-interpretativă*. Ca şi perspectiva modernă, aceasta se centrează pe studiul organizaţiilor, însă de pe o poziţie epistemologică subiectivistă. Acest lucru înseamnă că, în loc de a trata organizaţia ca reprezentând un obiect ale cărui dimensiuni pot fi măsurate şi analizate prin „metode obiective", ea este tratată ca un subiect ale cărui semnificaţii trebuie înţelese, interpretate şi valorizate. Metodele folosite în analiza simbolică a organizaţiilor sunt de obicei tehnicile etnografice (de genul observaţiei participative şi a interviurilor etnografice) ce produc texte narative, de genul studiilor de caz şi al etnografiilor organizaţionale. Reprezentantul cel mai ilustrativ pentru acest tip de abordare este Karl Weick, a cărui teorie a fost descrisă succint mai devreme. Oricum, merită menţionat că teoria instituirii se suprapune întru câtva cu *teoria construcţiei sociale a realităţii*, elaborată de Peter Berger şi Thomas Luckmann (1966), doi sociologi germani care au publicat o carte împreună. În această lucrare cei doi autori argumentează că ordinea socială este obţinută prin negocieri interpersonale şi interpretări implicite ce sunt construite prin intermediul unei experienţe şi al unei istorii comune. Ordinea socială este menţinută prin consensul, cel puţin parţial, cu privire la modul în care trebuie percepute

lucrurile, precum şi cu privire la semnificaţiile asociate acestora. Altfel spus, prin însuşi procesul interpretării, membrii unei societăţi construiesc modele de semnificaţii pe care le transferă după aceea în lumea din afara lor, presupunând apoi că aceste modele pe care ei înşişi le-au impus există dincolo de interpretările care, în fapt, le-au produs. Să ne amintim că, în acelaşi spirit, Weick argumentează că organizaţiile sunt construcţii sociale, din moment ce, conform concepţiei sale, prin însăşi folosirea conceptului de organizaţie, creăm fenomenul pe care încercăm să-l studiem. În mod similar, prin conceptualizarea mediului, organizaţiile produc situaţiile cărora apoi trebuie să le răspundă. Prin aceasta, teoria instituirii focalizează atenţia asupra originii subiective a realităţilor organizaţionale. Iar dacă organizaţiile sunt construcţii sociale înseamnă că noi contribuim la reconstrucţia lor permanentă, având totodată posibilitatea, dacă am fi conştienţi de aceste procese, să le schimbăm prin însuşi procesul reconstrucţiei. Reiese deci că „cercetarea simbolic-interpretativă, prin examinarea fundamentelor sociale, subiective, ale realităţilor organizaţionale, începe să ne creeze conştiinţa participării noastre în procesele organizaţionale" (Hatch, 1997, p. 42).

Având în vedere că perspectiva interpretativ-simbolică este centrată pe studierea aspectelor mai subtile sau nuanţate ale comportamentului organizaţional, raportabile în principal la interpretările şi semnificaţiile pe care le dau actorii (fie că aceştia sunt membri de rând sau manageri) vieţii organizaţionale, este evident că organizaţiile sunt imaginate ca fenomene culturale, ceea ce determină adoptarea metaforei culturale ca metaforă de referinţă. Acest demers metaforic este absolut explicabil dacă ne gândim că metafora culturală accentuează, în esenţă, acele aspecte ce ţin de obiceiuri şi tradiţii, legende şi mituri, credinţe şi valori, artefacte şi simboluri ale organizaţiei. În fapt, mesajul transmis de abordarea culturală a organizaţiilor este că în spatele structurilor formale se află un întreg univers de semnificaţii ce orientează acţiunile şi relaţiile dintre oameni. O astfel de abordare are implicaţii importante şi pentru managementul organizaţiilor, oferindu-i un alt temei pentru înţelegerea modului de influenţare a fenomenelor, proceselor sau schimbărilor organizaţionale. Faptul că, în cadrul abordării culturale, managerul este considerat „un simbol al organizaţiei, un povestitor şi un purtător al tradiţiei ce este interpretată în multiple feluri de membrii organizaţiei" (Hatch, p. 54), implică necesitatea unei deschideri sau disponibilităţi crescute din partea managementului pentru înţelegerea noilor elemente ce se pot constitui fie în premise de susţinere şi accentuare a unei culturi date, fie în premise de schimbare a acesteia. De asemenea, înţelegerea mecanismelor de construcţie a culturii organizaţionale are implicaţii importante şi pentru modul de formulare a strategiei manageriale. Lecţia cea mai importantă oferită managementului de metafora culturală este că adoptarea unei strategii de schimbare organizaţională presupune o abordare subtilă ce vizează orientarea generală a evenimentelor sau viitorului organizaţiei şi care nu poate ignora ethosul colectiv ca temei al schimbării (M. Vlăsceanu, 2002).

Conform tipologiei lui Scott, abordarea culturală a organizaţiilor ar putea fi încadrată într-o etapă rezultată din combinaţia perspectivei sistemului deschis cu cea a sistemului natural. În tipologia lui Hatch, perspectiva simbolică în abordarea organizaţiilor este clasificată ca o etapă distinctă de perioada modernă tocmai datorită deplasării interesului dinspre înţelegerea şi interpretarea organizaţiilor ca „realităţi obiective" spre înţelegerea lor ca realităţi construite şi definite de experienţele subiective ale indivizilor, aflaţi în diferite contexte sociale şi culturale. De altfel, această poziţie epistemologică subiectivistă

este preluată şi extinsă de teoreticienii postmodernismului, orientare identificată şi clasificată de autoare ca reprezentând ultima etapă în evoluţia gândirii despre organizaţii şi comportamentul organizaţional.

Postmodernismul şi metafora colajului

Spre deosebire atât de perspectiva modernă, cât şi de cea simbolic-interpretativă, ce şi-au centrat interesul de cercetare pe organizaţie (chiar dacă aceasta a fost înţeleasă şi studiată cu mijloace diferite), postmodernismul schimbă încă o dată subiectul de studiu dinspre organizaţii spre teoria organizării. Centrul de interes al perspectivei postmoderne este dublu orientat: pe de o parte, pe cercetătorul sau practicianul care încearcă să cunoască organizaţia şi, pe de altă parte, pe organizaţia însăşi, aşa cum este ea construită prin multiplele tentative de cunoaştere. Principalele metode angajate de teoreticienii postmoderni în dezvoltările lor teoretice sunt *deconstrucţia*, analiza critică, aşa cum a fost ea dezvoltată în teoria literară, precum şi *abordările istorice şi critice* ale teoriilor marxiste, neo-marxiste şi feministe.

În termenii cei mai simpli, metoda deconstrucţiei vizează reducerea unui argument la supoziţiile sale de bază, negarea acestor supoziţii prin afirmarea contrariului lor şi apoi considerarea implicaţiilor ce decurg din perspectiva argumentului original. Altfel spus, deconstrucţia presupune, într-o primă etapă, iniţierea unei analize prin revelarea şi răsturnarea (inversarea) afirmaţiilor sau supoziţiilor ce fundamentează o argumentaţie. Scopul acestui demers este acela de a crea spaţiu de exprimare unor alternative neconsiderate anterior, alternative ce ar urma a fi supuse multiplelor interpretări. În sfârşit, un ultim pas în procesul deconstrucţiei are în vedere examinarea implicaţiilor noilor supoziţii, formulate prin distanţarea critică de cele iniţiale. Prin metoda deconstrucţiei, perspectiva postmodernă propune de fapt o modalitate de a învinge dominaţia unei singure idei, teorii sau model explicativ, promovând totodată ideea de a chestiona tot ceea ce este considerat sau revendicat drept adevăr unic. Argumentul teoreticienilor postmoderni este că, prin practicarea deconstrucţiei, ne vom elibera de obiceiurile mentale totalizatoare, de genul insistenţei de a căuta şi descoperi un singur răspuns corect, reuşind totodată să ne distanţăm critic de concepţiile, reflexele şi prejudecăţile noastre, modelate social şi cultural, de a vedea, înţelege şi interpreta lumea. Este evident că folosirea unor astfel de metode este de natură să conducă la creşterea capacităţii de *teoretizare autoreflexivă*, considerată de altfel a reprezenta rezultatul cel mai important al cercetării postmoderne în domeniul organizaţiilor.

Pentru a înţelege mai bine implicaţiile analizelor şi dezvoltărilor postmoderne în lumea şi teoriile organizaţiilor este mai întâi necesar să considerăm câteva din ideile ancoră ale postmodernismului raportate la cele ale modernismului, perspectivă ce reprezintă, de altfel, principala ţintă a criticii postmoderne:

- Postmodernismul contestă singularitatea, unitatea şi universalitatea ştiinţei ca tip, mod sau proces de cunoaştere. Adevărul unic dintr-un câmp cognitiv dat trebuie înlocuit de „adevăruri" asociate cu diferite localizări sociale, geografice şi temporale. Cunoaşterea ştiinţifică nu poate fi prezentată ca singura legitimă şi cu pretenţii de universalitate, în condiţiile în care este coexistentă cu alternative cognitive care au menirea şi îşi derivă forţa din contextualizări istorice şi culturale. Orice cunoaştere este autoreferenţială sau

reflexivă, îşi constituie propria lume cognitivă şi „adevărată", prezentându-se ca o alternativă în raport cu altele coexistente. (M. Vlăsceanu, 2002). Prin aceasta, teoreticienii postmoderni chestionează revendicarea perspectivei moderne de a căuta şi descoperi o concepţie unificatoare, accentuând, totodată, ideea *fragmentării cunoaşterii*. Multiplicitatea şi diversitatea perspectivelor din care putem înţelege şi interpreta lumea exprimă cât se poate de evident ideea conform căreia cunoaşterea este fragmentată, respectiv este produsă în atât de multe şi diferite feluri, încât nu ar fi rezonabil să ne aşteptăm că se va putea ajunge la o perspectivă unică şi singulară. Jean-Francois Lyotard (1979/1993) a etichetat, de altfel, într-un mod sfidător, această aspiraţie de a ajunge la o înţelegere universală, spunând că este echivalentă cu aspiraţia de crea o mare naraţiune. *Fragmentarea* reprezintă, de altfel, una din temele favorite ale celor mai mulţi teoreticieni postmoderni, care leagă acest concept de breşele produse în epoca postindustrială la nivelul familiei, comunităţii şi societăţii, dar şi de ameninţările din ce în ce mai frecvente la adresa identităţii de sine (Hatch, 1997). De exemplu, noile organizări ale muncii, de genul tele-muncii (o muncă ce poate fi realizată oriunde şi ale cărei rezultate sunt apoi trimise organizaţiei prin legăturile de comunicare computerizată) sau al organizărilor virtuale (organizaţii distribuite spaţial, în care vieţile de muncă individuală sunt fragmentate de distanţele sociale existente între co-participanţi şi între aceştia şi organizaţiile lor), estompează distincţia dintre viaţa publică şi viaţa privată, contribuind, prin aceasta, la fragmentarea identităţilor de membru al familiei/angajat. De exemplu, deseori se aşteaptă ca persoanele aflate în astfel de situaţii să poată realiza şi o tranziţie rapidă de la o identitate la alta. Această stare de fragmentare este accentuată şi complicată de multitudinea şi varietatea rolurilor generate de diferenţierea extremă a activităţilor dezvoltate de societatea postindustrială (de la fermier la astronaut, de la preot la stilistul de coafuri, de la artistul creator la muncitorul din fabrică).

• O altă temă frecvent chestionată, problematizată şi deconstruită de teoreticienii postmoderni este cea a *puterii* care, în cele mai multe organizaţii, susţin aceştia, este acumulată la vârful ierarhiei. Adoptând o poziţie critică faţă de raţionalitatea managerială revendicată de teoreticienii moderni, abordarea postmodernă argumentează că acceptarea ideii de investire a managerilor cu putere în scopul raţionalizării şi creşterii eficienţei organizaţionale nu face altceva decât să genereze mecanisme, legitimate social, de reproducere a dominaţiei managerilor şi a capitaliştilor care îi angajează. Or, susţin cu tărie criticii postmoderni, orice dezechilibre în sfera puterii nu fac altceva decât să submineze principiile unei societăţi democratice. Prin urmare, revendicarea teoreticienilor postmoderni vizează redresarea dezechilibrelor, în special prin ascultarea „vocilor" acelor persoane şi grupuri marginalizate în ierarhiile organizaţiilor birocratice, cum ar fi femeile, minorităţile rasiale sau etnice, persoanele foarte tinere sau cele în vârstă. În acest sens, nu întâmplător, adoptând o poziţie critică faţă de raţionalitatea modernistă, feminismul postmodern introduce genul social (*gender*) ca factor-cheie al modelării practicilor rutiniere din organizaţiile contemporane de tip birocratic. Raporturile de putere social constituite, susţine abordarea feministă, induc genul ca pe o categorie de diferenţiere care favorizează patriarhatul direct conectat cu raţionalitatea birocratică şi cu efortul de dominare a emoţiilor şi de stăpânire a intuiţiilor neraţionale. Argumentând că o modalitate de concentrare şi menţinere a puterii este dată tocmai de diferenţierea oamenilor şi de plasarea acestora în categorii, împreună cu inculcarea credinţei că aşa

este normal să stea lucrurile, teoreticienii postmoderni susţin că o posibilitate de „a lăsa tăcerea să vorbească" este tocmai aceea de a submina şi estompa categoriile, respectiv de a fluidiza graniţele, astfel încât nimeni să nu mai fie desconsiderat sau dezavantajat din cauza modurilor convenţionale în care am fost învăţaţi să gândim sau să vorbim.

• Postmodernismul se opune, de asemenea, şi interpretărilor date de teoreticienii moderni cu privire la progresul uman. Etichetând supoziţia modernităţii, conform căreia există o linearitate istorică (bazată pe existenţa unui început şi a unui traiect progresiv spre un viitor dezirabil), drept *mitul progresului*, mulţi teoreticieni postmoderni susţin că cei ce se află la putere folosesc progresul ca justificare pentru menţinerea propriilor interese şi a *statu-quo*-ului. Exprimându-şi credinţa în imposibilitatea definirii unui viitor general dezirabil, tocmai datorită diversităţii umane, ei pledează pentru acceptarea multilinearităţii perspectivelor şi dezvoltărilor, ce ar avea drept rezultat dispersarea şi amestecul culturilor, politicilor şi religiilor ce au fost ţinute încătuşate în timpul epocii industriale. Centrarea pe individualitate şi mai ales pe reţele, ce se fac şi se desfac, între individualităţi, comunităţi sau organizaţii este o opţiune postmodernă fundamentală.

În ceea ce priveşte societatea şi organizarea postindustrială, predicţiile teoreticienilor postmoderni vorbesc despre un viitor colorat de existenţa unor organizaţii mai mici, mai flexibile, mai descentralizate, mai informale, orientate predominant spre servicii şi informaţie. Constatând că în organizaţiile de astăzi predomină diversitatea, pluralismul intereselor şi interpretărilor, sau ambiguitatea scopurilor şi dezierarhizarea structurilor, ori importanţa reţelelor organizaţionale şi imprecizia graniţelor de separare a organizaţiilor publice şi private, postmodernii proclamă în cel mai ambiţos proiect o „utopie" organizaţională şi în cel mai practic o critică a organizaţiei moderne. Decentrarea postmodernă se cuplează cu globalizarea tot mai presantă; direcţia modernă unică a progresului este înlocuită de pluralitatea traiectelor concurente şi coexistente; organizaţia este înlocuită de organizarea centrată pe instituţii şi cultură.

Constructivă şi critică, utopică şi realizatoare, postmodernitatea este când un proiect ce va fi cândva realizat, când un simplu cuvânt care vrea să capteze distanţări actuale faţă de trecut, când o construcţie în plină desfăşurare. Oricum, după cum a reieşit, postmodernismul este o perspectivă radicală, din moment ce propune un proiect de schimbare profundă, în primul rând la nivel personal. Pentru că, în ultimă instanţă, chestionarea propriilor supoziţii despre noi înşine, despre alţii sau despre organizarea socială, precum şi invitaţia de a ne disocia de ceea ce am fost învăţaţi să considerăm drept dat, nechestionabil, nu pot fi altfel interpretate decât ca semne ale unei puternice voinţe de despărţire de trecut şi ale unei revolte radicale.

Adoptând o poziţie epistemologică subiectivistă, teoreticienii postmoderni chestionează însăşi distincţia dintre subiect şi obiect, argumentând că, în cercetare, acestea aproape că nu pot fi separate, dincolo de faptul că, oricum, sunt distincţii arbitrare impuse de limbajul modernist. Această poziţie epistemologică îi face extrem de sensibili la limbaj, ceea ce şi explică preferinţa lor pentru metaforă ca mod de a imagina diverse feluri de construcţie a organizaţiilor şi a teoriei organizaţionale. Iar metafora reprezentativă pentru perspectiva postmodernă este cea a *colajului* (Hatch, 1997). Colajul este o formă de artă în care obiecte sau fragmente de obiecte sunt rearanjate pentru a crea ceva nou – un obiect de sine stătător. Folosirea metaforei colajului în analiza organizaţională echivalează cu recunoaşterea existenţei perspectivelor multiple şi, implicit, a posibilităţii

de elaborare a unei noi lucrări, ce merită expusă şi luată în considerare, prin folosirea unor fragmente din alte teorii. Implicaţia adoptării acestei metafore este că teoreticienii organizaţiilor acţionează ca artiştii ce realizează un colaj. Altfel spus, ei pot crea o nouă teorie ce poate fi utilizată în circumstanţe specifice, prin folosirea unor părţi sau fragmente din teoriile mai vechi, combinate cu propria experienţă şi cunoaştere dobândite de-a lungul vieţii. Ideea folosirii colajului ca formă de artă este aceea de a stimula emoţia şi de a activa surpriza. Este de presupus că juxtapunerea unor imagini incongruente ar avea rolul de a provoca dezlănţuirea unor idei şi sentimente care să-l determine pe privitor să sesizeze o schimbare a modului său obişnuit de a vedea şi interpreta lumea. În mod similar, metafora colajului reanimă interesul pentru contradicţie, ambiguitate şi paradox, facilitând totodată redefinirea problemelor legate de putere şi schimbare. „Această metaforă pune semnul egalităţii între manager şi teoretician. Te invită să recunoşti că managerii şi alţi membri ai organizaţiei creează organizaţia în sufletele şi minţile lor, ca pe o teorie. Aceasta înseamnă că esenţa metaforei colajului are o dublă identitate – managerul ca teoretician şi teoreticianul ca artist." (Hatch, 1997, p. 55)

Deşi metafora colajului exprimă, probabil, în modul cel mai expresiv, esenţa perspectivei postmoderne, este evident că teoreticienii postmoderni nu vor accepta niciodată ideea unei singure metafore, fie şi pentru simplul fapt că ar părea mult prea asemănător cu acceptarea unei alte mari naraţiuni. Ca atare, există o serie de alte metafore folosite în discursul postmodern de genul: organizaţia este un text, o naraţiune şi un discurs. Totuşi, după cum sugerează Hatch, există o trăsătură comună ce poate fi remarcată la toate metaforele la care apelează teoreticienii postmoderni, şi anume dimensiunea estetică. Aceasta înseamnă că ei se concentrează în principal pe „aspectele artistice" ale organizaţiei, prin compararea lor cu alte forme ale reprezentării artistice sau ale descoperirii. Exerciţiul imaginativ propus de autoare este acela de a ne gândi la o organizaţie din care am făcut sau facem parte ca la o formă preferată de artă (de exemplu, un concert rock, o pictură, un balet, un roman etc.), încercând să observăm care sunt aspectele de organizare pe care metafora aleasă le aduce la lumină sau, dimpotrivă, le ascunde.

Tipuri şi forme de organizare

După cum probabil a reieşit din însăşi prezentarea celor mai cunoscute modalităţi de înţelegere şi definire a organizaţiilor, diversitatea punctelor de vedere privind emergenţa şi raţiunea existenţei lor în societatea modernă este raportabilă nu numai la evoluţia istorică a perspectivelor, la paradigmele sau nivelurile de analiză adoptate de diferiţi teoreticieni, dar şi la multitudinea formelor propriu-zise de organizare. Deşi în contextul discuţiei de faţă ne-am concentrat analiza pe ceea ce îndeobşte este cunoscut sub numele de *organizare/organizaţie formală*, aceasta nu înseamnă că nu există alte tipuri de grupări sociale sau instituţii ale căror caracteristici sunt în mare măsură similare organizaţiilor formale, dar care, în ciuda acestui lucru, nu pot fi desemnate ca atare. De exemplu, nu ne putem gândi la familie ca fiind o organizaţie, după cum nu vom putea considera un grup de prieteni, o comunitate, o piaţă economică sau o instituţie politică drept reprezentând organizaţii, deşi toate acestea sunt diferite ilustrări ale unor forme de organizare socială.

Organizare socială versus *organizare/organizaţie formală*

Există, prin urmare, o serie de aspecte ce diferenţiază conceptul general de organizare socială de cel de organizare, respectiv organizaţie formală. Pentru a evidenţia diferenţele dintre cele două tipuri sau forme de organizare, Peter M. Blau şi Richard Scott (1962) propun definirea conceptului de organizare socială ca referindu-se la căile prin care comportamentul uman devine conform cu ordinea socială, respectiv la acele regularităţi din comportamentul oamenilor ce sunt determinate mai curând de condiţiile sociale în care aceştia se află, decât de caracteristicile lor fiziologice sau psihologice ca indivizi. În multitudinea condiţiilor sociale care influenţează conduita oamenilor pot fi identificate două mari tipuri ce constituie „cele două aspecte de bază ale organizării sociale: (1) structura relaţiilor sociale dintr-un grup sau o colectivitate mai mare de oameni şi (2) orientările şi credinţele împărtăşite ce unesc membrii colectivităţii şi le ghidează comportamentul" (P.M. Blau şi W.R. Scott, 1962, p. 2). Cele două dimensiuni ale organizării sociale, respectiv reţeaua de relaţii sociale şi orientările comune, sunt deseori desemnate şi în termeni de structură socială, respectiv de cultură. Fiecare societate, argumentează autorii, dispune de o structură socială şi de o cultură complexe, iar fiecare comunitate din cadrul unei societăţi poate fi caracterizată prin aceste două dimensiuni ale organizării sociale, dimensiuni ce se reproduc, mai departe, la nivelul fiecărui grup din cadrul unei comunităţi. Logica prin care modelele de comportament devin organizate social ar avea următorul demers: oamenii tind să se conformeze mai mult sau mai puţin aşteptărilor celorlalţi; însă gradul de conformare le influenţează atât relaţiile cu ceilalţi, cât şi statusul social. Statusul social influenţează, la rândul său, înclinaţiile oamenilor de a adera la normele sociale, precum şi şansele lor de a realiza obiectivele valorizate (social şi personal), ceea ce conduce la necesitatea ca modelele lor de comportament să devină social organizate.

Spre deosebire de formele de organizare socială ce se constituie ori de câte ori oamenii trăiesc şi acţionează împreună, o organizaţie formală apare şi este desemnată ca atare numai atunci când este în mod deliberat creată pentru atingerea unor scopuri. Altfel spus, acceptarea conştientă, deliberată (şi nu spontană) de către un grup de oameni a unui scop ce urmează a fi atins, a regulilor pe care membrii acestuia sunt aşteptaţi să le urmeze şi a structurii de statusuri ce defineşte relaţiile dintre ei reprezintă criteriile pe baza cărora se poate distinge o organizare formală de alte forme de organizare socială. Totuşi, constituirea unei forme de organizare pe baze formale, respectiv statuarea unei organizaţii formale, nu implică în mod necesar faptul că activităţile sau interacţiunile membrilor se vor conforma automat şi riguros regulilor, normelor sau procedurilor instituite formal. Aceasta înseamnă că în orice organizare formală este de aşteptat să apară grupuri, relaţii, norme, structuri, respectiv organizări informale. Altfel spus, organizările formale şi cele informale nu pot fi separate decât cel mult teoretic, iar criteriul care stă la baza diferenţierii celor două forme de organizare este cel al gradului lor de structurare. Totuşi, este important de menţionat că cele două mari tipuri de organizare trebuie înţelese ca fiind extremele unui continuum de forme organizaţionale, întrucât este greu de imaginat că vom găsi în realitate forme de organizare care să fie pur formale sau pur informale. Să definim în continuare caracteristicile celor două forme de organizare pentru a discuta apoi despre semnificaţiile şi importanţa existenţei structurilor informale în organizaţiile formale, precum şi despre implicaţiile acestora la nivelul managementului.

Organizări formale, organizări informale

Înainte de a descrie caracteristicile organizării informale, pe de o parte, şi ale celei formale, pe de altă parte, să menţionăm că folosim termenii de organizare, sistem, structură sau reţele de relaţii informale exclusiv prin raportare la organizarea sau organizaţia formală. Altfel spus, conceptul de „organizare informală" nu se referă la toate tipurile de modele emergente ale vieţii sociale, ci doar la cele ce apar şi se dezvoltă în cadrul unei organizaţii instituite formal. Nu vorbim, de exemplu, despre organizarea informală a unei familii sau a unei comunităţi, însă vorbim despre structurile, reţelele sau organizările informale apărute în interiorul unui sistem formal de organizare. De altfel, aşa cum remarcă pe bună dreptate Blau şi Scott (1962), distincţia dintre aspectele formale şi cele informale ale vieţii organizaţionale este doar una analitică şi, prin urmare, nu ar trebui reificată. Şi aceasta întrucât, aşa cum am specificat mai sus, în realitate nu vom găsi niciodată două forme distincte de organizare, ci doar organizaţii în care se întrepătrund aranjamentele formale cu cele informale. Pentru a observa însă în ce măsură este influenţat comportamentul organizaţional de existenţa structurilor informale şi, mai ales, de modul de combinare a aspectelor formale cu cele informale, este necesar să descriem mai întâi principalele caracteristici ale fiecăreia dintre cele două forme de organizare.

În plan informal se constituie grupuri de oameni, caracterizate prin existenţa unor relaţii spontane, flexibile sau nedefinite cu claritate. Natura exactă a interacţiunilor dintre membri şi chiar scopurile organizării nu sunt specificate. Cu alte cuvinte, organizarea informală este slab structurată sau, mai precis, cu o structură nedefinită în mod explicit. O ilustrare a unor astfel de relaţii este reprezentată de grupurile de prietenie sau afilierile empatice ce apar în aproape orice organizaţie formală, cel puţin după o perioadă de interacţiune, cunoaştere şi „tatonare" reciprocă a persoanelor în cadrul relaţiilor de muncă. În urma acestor interacţiuni şi a dezvoltării relaţiilor informale, oamenii ajung să depăşească constrângerile structurii formale, realizând activităţile mai degrabă în spiritul unui consens informal decât al cerinţelor impuse de regulile formale. Sunt cunoscute, de exemplu, situaţiile în care membrii unui grup de muncă ce funcţionează şi în virtutea unor relaţii de prietenie se sprijină reciproc în îndeplinirea sarcinilor, uneori chiar preluându-şi unul altuia o serie de responsabilităţi pentru a se proteja în acest fel de rigorile reglementărilor formale (respectiv a sancţiunilor asociate acestora). Existenţa unor astfel de structuri informale poate fi pusă cel mai bine în evidenţă cu ajutorul *sociogramei*, un instrument de cercetare folosit de sociometria lui Moreno pentru observarea, măsurarea şi descrierea configuraţiei relaţiilor preferenţiale, a poziţiei fiecărui membru al grupului în raport cu ceilalţi, precum şi a reţelelor de comunicare. Prin aplicarea sociogramei se pot afla o serie de aspecte interesante privind comportamentul grupului informal, respectiv modul în care acesta ar putea influenţa organizarea formală. Totuşi, trebuie menţionat că lipsa de structură clar definită a unei organizări informale nu este echivalentă cu absenţa unor norme, reţele de comunicare sau lideri. Dimpotrivă, toate acestea există şi în organizarea informală, însă acceptarea normelor sau liderilor de către membrii organizaţiei este implicită şi spontană.

Prin opoziţie cu structura informală de organizare, *organizarea formală* este tipul de organizare cu o structură clar definită, ea descriind normele, poziţiile şi rolurile specifice relaţiilor dintre membrii respectivei organizaţii. Structura organizaţiei formale statuează,

de asemenea, ierarhia obiectivelor, relaţiile de autoritate, putere şi responsabilitate, canalele de comunicare etc. Datorită accentului pus pe ordine, reguli şi reglementări, organizaţiile formale, spre deosebire de organizările informale, sunt stabile şi relativ inflexibile. Calitatea de membru într-o organizaţie formală este dobândită conştient, într-un moment anume. Organizaţia birocratică constituie o ilustrare tipică pentru organizaţia de tip formal.

Pentru a nuanţa mai sugestiv, în funcţie de câteva variabile importante, diferenţele dintre organizarea formală şi cea informală vom prelua şi dezvolta următorul tabel* :

Caracteristici de bază ale organizărilor formale şi informale	Organizarea informală	Organizarea formală
A. *Structură*		
(a) Iniţiere	Spontană	Planificată
(b) Implicare	Emoţională	Raţională
(c) Caracteristici	Dinamică	Stabilă
B. *Terminologie*	Rol	Slujbă
C. *Scopuri*	Satisfacţia membrilor	Rentabilitatea sau deservirea societăţii
D. *Influenţă*		
(a) Fundament	Personalitate	Poziţie
(b) Tip	Putere	Autoritate
(c) Flux	De jos în sus	De sus în jos
E. *Mecanism de control*	Sancţiune fizică sau socială (norme)	Ameninţare cu concedierea sau retrogradare
F. *Comunicare*		
(a) Canale	Canale informale, zvonuri	Canale formale
(b) Reţele	Slab definite, întretăind canalele obişnuite	Bine definite, urmând traiectele formale
G. *Diagramă*	Sociogramă	Cartă organizaţională
H. *Alte caracteristici*		
(a) Persoanele incluse	Numai cele „acceptabile"	Toţi membrii unui grup de muncă
(b) Relaţii interpersonale	Apar spontan	Prescrise în descrierea postului
(c) Rolul de conducere	Determinat de calitatea de membru	Desemnat de organizaţie
(d) Premisele interacţiunii	Caracteristici personale de status	Sarcini funcţionale sau poziţia
(e) Temeiul ataşamentului	Coeziune	Loialitate

* Adaptare după Jerry L. Gray şi Frederick A. Starke, *Organizational Behaviour : Concept and Applications*, Charles E. Merrill, Columbus, Ohio, ediţia a III-a, 1984, p. 412.

După cum menţionam anterior, organizările formale, ca şi cele informale, nu pot fi considerate şi analizate ca două entităţi total distincte, complet diferite sau opuse una

alteia. Dacă admitem că orice organizaţie formală dispune de organizări informale sau că structurile informale de organizare sunt întipărite *în* şi alimentate *de* organizaţiile formale, ce ar putea explica această inseparabilitate dintre cele două forme de organizare? Altfel spus, ce tipuri de argumente ar putea justifica iminenţa apariţiei grupărilor sau reţelelor informale într-o organizaţie formală?

Pentru a răspunde acestei întrebări este necesar să readucem în discuţie principalele modalităţi de definire şi interpretare a organizaţiilor. Aşa cum am spus, din perspectiva raţionalistă, organizaţia formală este astfel proiectată încât să existe o relaţie coerentă între scopuri, mijloacele de atingere a acestora (structură) şi eficienţă. Este evident că această definiţie accentuează prioritatea scopurilor şi, prin aceasta, dependenţa structurii de organizare de scopurile (relativ specifice) organizaţionale. În esenţă, structura formală a unei organizaţii este raportabilă la două aspecte fundamentale: (a) sistemul de autoritate, bazat pe principiul conform căruia „fiecare funcţie inferioară se află sub conducerea şi controlul celei superioare" şi care reglementează dreptul unei (unor) persoane aflată (aflate) în funcţii superioare de a lua decizii şi a formula sarcini (a da ordine) persoanelor din poziţii inferioare şi (b) sistemul de reguli şi reglementări formale ce guvernează întreaga activitate de muncă. În mod practic, pentru îndeplinirea scopurilor, organizaţia angajează oameni care să realizeze sarcini specifice, prin raportare la un set de reguli şi reglementări formale. Implicaţia acestei perspective de înţelegere a comportamentului organizaţional este că, într-o organizaţie formală, comportamentul oamenilor este determinat, pe de o parte, de consimţământul acestora de a coopera în vederea realizării scopurilor şi, pe de altă parte, de constrângerile sistemului de autoritate şi ale celui legal. Este evident că dacă o organizaţie formală ar funcţiona realmente conform principiilor expuse mai sus, ar fi aproape imposibil să putem depista existenţa unor structuri informale. Acest mod de abordare generează însă câteva întrebări.

În primul rând, afirmaţia conform căreia scopurile organizaţiilor formale sunt neapărat bine precizate şi specifice, reprezentând fundamentul acţiunii colective a membrilor acestora în virtutea acceptării lor şi a consimţământului de a contribui la realizarea lor, a fost de multă vreme pusă sub semnul îndoielii. Chester Barnard (1938) este unul dintre primii teoreticieni care, din perspectiva considerării organizaţiilor ca sisteme naturale, a evidenţiat caracterul multiplu al scopurilor organizaţionale, accentuând totodată faptul că autoritatea este o relaţie dependentă de credinţele celor ce o acceptă. Promovând ideea organizaţiilor ca „sisteme cooperatoare" sau, altfel spus, ca sisteme de activităţi coordonate conştient, Barnard era convins de necesitatea „inculcării credinţei în existenţa reală a unui scop comun", indiferent de motivele specifice ale participanţilor ce acceptă în mod deliberat să-şi aducă propria contribuţie într-o activitate colectivă. Acceptând ideea că scopurile organizaţiei sunt impuse de conducere, Barnard atenţiona totuşi asupra faptului că realizarea acestora depinde de acordul sau consimţământul participanţilor. Şi aceasta întrucât, în ciuda opiniei comune conform căreia autoritatea implică un traiect „de sus în jos", validarea ei nu poate fi oferită decât de cei ce urmează să i se supună. Sau, în termenii lui Barnard, „decizia privind autoritatea pe care o are sau nu o are un ordin aparţine persoanelor cărora le este adresat acesta, şi nu «persoanelor cu [funcţii de] autoritate» sau celor ce dau ordinele" (p. 163). Totuşi, argumentează Barnard, unele ordine dispun de un potenţial mai mare de a obţine consimţământul celor ce trebuie să le urmeze decât altele. Iar acestea sunt tocmai acele ordine transmise printr-un sistem de comunicare astfel proiectat încât să poată integra toate contribuţiile participanţilor într-un

cadru cooperator, ghidat de acel scop ce are relevanţă atât pentru ţelul organizaţiei ca întreg, cât şi pentru fiecare individ în parte. Discutând despre importanţa sistemului de comunicare, Barnard accentuează că orice act de comunicare este legat de formularea scopului şi depinde atât de abilitatea de comunicare, cât şi de dorinţa de cooperare. Iar fundamentele cooperării sunt raportabile, în concepţia autorului, în special la aspectele nonmateriale, informale, interpersonale şi morale. Din această perspectivă, Barnard argumentează că „organizaţiile formale apar *din* şi sunt necesare organizării informale; dar atunci când organizaţiile formale încep să funcţioneze, ele creează şi necesită organizări informale" (p. 120). Chester Barnard vorbeşte chiar de necesitatea unei interacţiuni continue între organizarea formală şi cea informală. Astfel, pentru ca o organizare informală să fie eficientă, ea trebuie să dea naştere organizaţiei formale care are rolul de a explicita multe din atitudinile şi relaţiile existente în cadrul structurii informale. Organizaţiile formale, o dată constituite, vor crea la rândul lor grupuri informale în scopul protejării individului de dominaţia organizaţiei formale şi totodată ca mijloc de coeziune şi comunicare între persoane. Prin urmare, structurile informale au rolul de a facilita comunicarea, de a menţine coeziunea, respectiv de a crea „starea de comuniune", atât de esenţială pentru funcţionarea oricărei organizaţii formale.

Barnard nu a fost singurul analist care a atenţionat asupra caracterului multiplu al scopurilor organizaţionale, al motivaţiilor individuale ale participanţilor (care nu se suprapun neapărat scopurilor organizaţionale), precum şi asupra considerării importanţei reţelelor de relaţii informale ca facilitatoare ale comunicării organizaţionale şi îndeplinirii scopurilor. Cyert şi March (1963), de exemplu, distanţându-se de concepţia clasică conform căreia scopurile organizaţionale sunt stabilite prin consensul tuturor participanţilor, propun o teorie alternativă ce promovează ideea că acestea sunt statuate printr-un proces de negociere ce are loc între membrii *coaliţiei dominante*. În concepţia lor, organizaţiile sunt alcătuite din coaliţii, respectiv grupuri de indivizi ce-şi urmăresc anumite interese. Fiecare grup încearcă să-şi impună preferinţele (scopurile) asupra celorlalte, însă este greu de admis că un singur grup va putea să determine în totalitate scopurile ce trebuie urmărite. De aceea, membrii diferitelor grupuri încearcă, pe de o parte, să formeze alianţe cu acele grupuri ale căror interese sunt similare şi, pe de altă parte, să negocieze cu alte grupuri ale căror interese sunt divergente, dar a căror participare la realizarea scopurilor este considerată importantă. Este evident că orice negociere implică şi dezvoltarea unor reţele de relaţii informale care, de obicei, facilitează însuşi procesul şi contribuie la realizarea scopului. Această concepţie este adoptată şi de Pfeffer şi Salancick (1978) care, din perspectiva abordării organizaţiilor ca sisteme deschise, argumentează că „organizaţia este o coaliţie de grupuri şi interese, fiecare [dintre] acestea încercând să obţină ceva de la colectivitate prin interacţiune reciprocă, şi fiecare cu propriile preferinţe şi obiective" (p. 36). Aceste coaliţii tind însă să-şi schimbe atât ţelurile, cât şi domeniile de preocupări în scopul adoptării şi integrării noilor interese, iar atunci când consideră necesar se implică în activităţi extrem de distanţate de scopurile statuate.

Revenind la perspectiva raţionalistă de abordare a organizaţiilor, o altă deducţie ce rezultă din statuarea scopului organizaţional ca determinant pentru apariţia şi funcţionarea organizaţiilor formale este că însăşi structura organizaţională, ca mijloc de îndeplinire a scopului, ar fi dependentă de acesta. Totuşi, după cum am ilustrat mai sus, concepţia conform căreia organizaţiile au scopuri clare, relativ specifice şi împărtăşite de toţi

participanţii la viaţa organizaţională, este îndeajuns de controversată şi chiar demontată de suficient de multe cercetări teoretice şi empirice pentru a ne întreba ce se întâmplă cu structura în situaţia în care scopurile sunt multiple, vagi, neprecizate cu claritate. Urmând firul logic al gândirii instrumentaliste, am putea deduce că în astfel de situaţii organizaţiile s-ar confrunta cu stări acute de confuzie ce ar putea conduce chiar la imposibilitatea funcţionării şi a supravieţuirii. Totuşi, în realitate, organizaţiile, în ciuda unor conflicte frecvente, raportabile la caracteristicile scopurilor, continuă să-şi menţină structuri relativ stabile. Prin urmare, structura organizaţională este mai degrabă dependentă de alţi factori decât cei legaţi în mod nemijlocit de scopuri. Este foarte posibil ca unii dintre aceşti factori să fie regăsiţi mai degrabă în afara organizaţiei decât înlăuntrul ei. În acest sens, s-ar putea admite că multe din regulile şi reglementările formale ale organizaţiei (ca dimensiune fundamentală a structurii) îşi au originea în factori extraorganizaţionali, fiind rareori cuplate cu scopurile organizaţionale. Dacă am considera, spre exemplu, regulile specifice activităţii sindicale, de genul reglementărilor privind protecţia muncii, a acordurilor contractuale sau a asigurărilor obligatorii, vom constata că este extrem de dificil să le acceptăm ca reprezentând expresia scopului organizaţional. Dimpotrivă, membrii organizaţiei ar putea percepe aceste reguli ca reprezentând mai degrabă limite impuse în implementarea scopului. Implicaţia acestui argument cu privire la determinanţii externi ai structurii organizaţionale este că însuşi comportamentul membrilor organizaţiei, considerat în strânsă legătură cu regulile formale, ar putea fi determinat de alţi factori decât acceptarea unui scop comun (M. Albrow, 1997). De altfel, una din criticile majore aduse teoreticienilor mişcării relaţiilor umane vizează tocmai incapacitatea acestora de a înţelege şi accepta că interesele membrilor organizaţiei pot fi determinate de orice altă unitate socială. Sau, în formularea lui Friedmann (1955): „firma este suspendată în neant, într-un vacuum social..., însă complexitatea firmei derivă în esenţă din faptul că, în aceeaşi măsură în care muncitorul aparţine unor colective variate în cadrul muncii, el aparţine şi unor conectori externi mai cuprinzători, cum ar fi sindicatul, clasa socială şi naţiunea" (pp. 322-323). Aceasta înseamnă că însăşi aderarea unei persoane la scopul organizaţional, precum şi comportamentul său vor depinde, cel puţin într-o oarecare măsură, de modul în care rolul său este „evaluat" în societate şi de modul în care afilierile sale la alte grupuri îl determină să se raporteze la organizaţie (de exemplu, să-şi negocieze modul de asumare a responsabilităţilor sau să-şi urmărească propriile interese printr-o raportare instrumentală la scopul organizaţional).

Acceptând că o explicaţie privind apariţia aspectelor informale este legată de existenţa unor surse extraorganizaţionale ale structurii, respectiv ale acelor surse nelegate direct şi nemijlocit de scopul organizaţional, este important să analizăm şi situaţia în care regulile şi procedurile formale dezvoltate în cadrul organizaţiei pot genera, prin ele însele, structuri informale.

O explicaţie este sugerată de Blau şi Scott (1962), care argumentează apariţia şi dezvoltarea organizărilor informale prin raportare la înseşi oportunităţile şi problemele create de mediul acestora. Întrucât organizaţia formală constituie mediul cel mai apropiat pentru grupările ce o alcătuiesc, apariţia structurilor informale reprezintă un răspuns firesc la oportunităţile create de structura formală. Logica apariţiei structurilor informale este determinată de însuşi modul de statuare a regulilor şi procedurilor formale. După cum se ştie, regulile oficiale au un anumit caracter de generalitate, determinat de necesitatea de a răspunde unei multitudini de situaţii ce se pot ivi pe parcursul realizării

sarcinilor şi îndeplinirii scopurilor. Altfel spus, este imposibil ca prin simpla formulare a unei reguli să poată fi determinate şi condiţiile în care este aplicată. Aceasta înseamnă că aplicarea regulilor generale la cazuri specifice poate genera o serie de probleme ce implică evaluări şi decizii ca temeiuri pentru formularea soluţiilor. Drept urmare, tind să apară practici informale care, potenţial, ar furniza şi ar susţine soluţiile oferite unor astfel de probleme. Întrucât probleme noi, dictate de realitatea mereu schimbătoare apar în permanenţă, şi în special în perioade de tranziţie sau schimbare, este evident că tocmai deciziile neanticipate de regulile oficiale, respectiv acele decizii ce nu se încadrează în raţionalitatea amănunţit predefinită, reprezintă surse de generare a unor practici neoficiale, practici ce se constituie în ghiduri orientative pentru comportamentul decizional.

Există numeroase cercetări empirice care au evidenţiat mecanismele de generare a relaţiilor informale, în special în organizaţiile formale de tip birocratic. De exemplu, în bine cunoscutul său studiu privind dinamicile birocraţiei, Blau (1963) a analizat modul de acţiune şi de luare a deciziilor de către funcţionarii unei agenţii guvernamentale a căror principală sarcină era aceea de a investiga posibilele evaziuni fiscale legate de sustragerea de la plata impozitelor pe venitul global. Era de aşteptat ca funcţionarii ce se confruntau cu probleme ale căror soluţii nu le erau clare sau a căror rezolvare le crea o stare de incertitudine să se adreseze superiorilor imediaţi. Mai mult, regulile procedurale stipulau interdicţia funcţionarilor de a-şi consulta colegii de la acelaşi nivel din ierarhia organizaţională. Cu toate acestea, cei mai mulţi funcţionari ezitau să se adreseze superiorilor imediaţi de teama imaginii proaste pe care ar fi putut s-o creeze cu privire la competenţa lor şi, în consecinţă, a reducerii şanselor de promovare. Totuşi, nevoia de a obţine sfaturi concrete cu privire la situaţii particulare i-a determinat să dezvolte practici de consultare cu colegii de la acelaşi nivel ierarhic, încălcând astfel regulile oficiale. În felul acesta, în rîndul funcţionarilor ce lucrau la acelaşi nivel, s-au creat o serie de relaţii personale, intime, bazate pe sentimente de solidaritate şi de loialitate, specifice în general *grupurilor primare*. Aceste relaţii au contribuit însă nu numai la facilitarea sarcinilor şi la îndeplinirea lor eficientă, dar şi la scăderea anxietăţii generate de necesitatea de a lucra şi de a lua decizii în mod singular. Aceste rezultate au demonstrat, conform interpretării lui Blau, că dezvoltarea procedurilor informale a permis atât creşterea responsabilităţii, cât şi a capacităţii dezvoltării mai multor iniţiative decât ar fi permis regulile formale ale organizaţiei.

Importanţa relaţiilor informale şi a grupurilor primare, respectiv a acelor grupuri caracterizate prin relaţii personale, directe, cooperare intimă şi o mare implicare emoţională, a fost pusă în evidenţă şi de alţi teoreticieni care au încercat să demonstreze inseparabilitatea, respectiv coexistenţa, în orice organizaţie formală de tip birocratic, a structurilor formale cu cele informale. Într-o lucrare dedicată analizei birocraţiei industriale, A. Gouldner (1954) a sesizat rolul grupurilor primare din cadrul organizaţiilor birocratice pornind de la studiul unei întreprinderi industriale aflate într-o perioadă de tranziţie de la o conducere la alta. Vechea conducere permisese existenţa prieteniilor între persoane situate pe diferite niveluri ale ierarhiei organizaţionale şi totodată le dăduse posibilitatea să-şi spună cuvântul în luarea şi promovarea deciziilor cu privire la regulile de muncă. Exista o atmosferă relaxată de muncă şi totodată o atitudine favorabilă a angajaţilor faţă de companie. În aceste condiţii, conducerea a fost preluată de o altă persoană care nu avusese relaţii într-un grup primar sau relaţii de prietenie în cadrul întreprinderii. Noul conducător a insistat în adoptarea unui stil de conducere tipic unei

birocraţii pure. El a înlocuit vechii conducători cu oameni despre care credea că sunt eficienţi, neacordând nici un fel de atenţie rolurilor pe care acei conducători le-au avut în grupurile primare. Schimbările, deşi erau bine intenţionate, au condus la o mare nemulţumire în rândul angajaţilor, la scăderea moralului acestora şi la acutizarea conflictului dintre ei şi conducere. Aceasta întrucât, prin noua modalitate de conducere, grupurile de prietenie au fost distruse, iar vechile norme de muncă au fost înlocuite cu standarde mai formale de performanţă. În analizarea acestei situaţii, Gouldner a evidenţiat că este imposibil să elimini ataşamentul oamenilor faţă de grupurile primare ce apar în organizaţiile birocratice şi că nu există ceva de genul unei birocraţii „pure". În schimb, conchide autorul, cele mai multe birocraţii trec prin cicluri în care liderii cu mulţi ani de experienţă în organizaţie permit din ce în ce mai mult intruziunea relaţiilor informale în activităţile formale, raţionale ale organizaţiei. Ei tind să fie înlocuiţi cu lideri care încearcă să se comporte „ca la carte", dar, cu timpul, ei înşişi acceptă intruziunea relaţiilor din grupul primar în activităţile oficiale.

Dincolo de faptul că, uneori, practicile neoficiale pot determina chiar obţinerea unor performanţe înalte, contribuind astfel la realizarea scopurilor organizaţionale, există şi un alt motiv ce explică apariţia reţelelor sau grupurilor informale în cadrul organizaţiilor formale. Acesta este raportabil la natura socială a fiinţei umane, o fiinţă animată de necesitatea de asociere, solidaritate şi apartenenţă. Se consideră, de aceea, că înseşi necesităţile sociale ale oamenilor (existente sub forma dorinţei lor de a se asocia, de a aparţine unui grup, de a câştiga preţuirea şi acceptarea colegilor, de a oferi şi primi afecţiune şi prietenie) stau la baza constituirii grupurilor informale. Şi întrucât organizaţiile rareori dispun de mecanisme de satisfacere a acestor necesităţi, oamenii vor tinde să şi le satisfacă prin dezvoltarea unor interacţiuni şi relaţii informale ce vor contribui, mai departe, la formarea grupurilor informale. Totuşi, cercetările au demonstrat că există şi alte tipuri de necesităţi ce sunt satisfăcute prin dezvoltarea unor relaţii şi grupuri informale. De exemplu, în cadrul experimentelor Hawthorne s-a constatat că, cel puţin în primele etape ale cercetării, comportamentul membrilor grupului plasaţi în „camera de testare" a fost determinat de necesităţile de securitate privind menţinerea locului de muncă. Într-o cercetare ulterioară celei realizate de Mayo la întreprinderile Hawthorne, Dalton (1959) a descris modul în care toate departamentele importante ale unei organizaţii s-au simţit ameninţate de invazia altor secţii. Aceste departamente au decis să se confrunte cu ameninţările venite din exterior prin păstrarea flexibilităţii graniţelor. În acest scop, ele au recurs la crearea unei reţele de spionaj pentru a observa care sunt intenţiile celorlalte secţii, obţinând astfel informaţii care să-i sprijine în formularea unei strategii de apărare. Una din strategiile folosite a fost aceea de a crea o organizare informală paralelă, al cărei scop era acela de a anticipa schimbările şi de a-şi institui propriile schimbări în conformitate cu tradiţia departamentului. Aceasta a permis departamentelor ce se simţeau ameninţate să-şi păstreze un anumit control asupra graniţelor, control ce viza revendicările excesive ce ar fi putut fi impuse de alte secţii.

Dalton este de altfel unul dintre primii analişti care au extins conceptul de organizare informală de la nivelurile de bază ale organizaţiei la nivelul conducerii. Studiile lui s-au bazat în principal pe observaţia participativă, autorul argumentând că „scopul este acela de a ajunge cât se poate de aproape de lumea managerilor" (1959, p. 1), învăţând, prin urmare, mai mult despre structura comportamentală decât despre cea normativă, despre lumea neoficială a luptelor pentru putere decât despre temeiul normativ al regulilor şi cartelor organizaţionale. Ca reprezentant al perspectivei pluraliste de abordare a conflictului

social, Dalton este împotriva înţelegerii conflictului ca fiind anormal sau patologic. El afirmă că, în loc de a adopta „teoria birocratică" ce se bazează pe supoziţia că membrii unei organizaţii sunt relativ inerţi şi predispuşi să urmeze regulile, este preferabil să acceptăm „natura omului, tendinţa sa clasică şi evidentă de a răsuci lumea în sensul propriilor interese" (p. 165). Ca atare, Dalton se concentrează pe descrierea amănunţită a multiplelor cauze şi expresii ale conflictelor ce pot apărea într-o organizaţie: între departamente, între nivelurile superioare şi ceie inferioare de conducere, între personalităţi etc.

Studiile lui Dalton, ca şi ale multor altor analişti, conduc la două tipuri de observaţii. În primul rând, apariţia structurilor informale nu trebuie asociată cu existenţa unor relaţii „iraţionale" ce ar fi caracteristice numai persoanelor de la nivelurile de bază ale organizaţiei şi nici nu ar trebui privite ca disfuncţii ce împiedică desfăşurarea activităţilor proiectate raţional în cadrul structurii formale. În acest sens, multe cercetări ulterioare au demonstrat funcţiile pozitive ale structurilor informale, raportabile la creşterea uşurinţei de comunicare, a încrederii, dar şi a corectării inadvertenţelor conţinute uneori de sistemele formale (Gross, 1953). Alte avantaje determinate de existenţa structurilor informale vizează: (a) contribuţia la realizarea scopului organizaţional; (b) facilitarea sarcinilor conducătorului; (c) producerea satisfacţiei în muncă; (d) folosirea lor ca mijloc de protejare a implicărilor emoţionale ale angajaţilor; (e) furnizarea unui *feedback* pentru conducător (Hodgetts, 1980).

În al doilea rând, reţelele informale tind să se dezvolte la toate nivelurile organizaţiei şi nu numai la nivelurile inferioare. Altfel spus, managerii şi funcţionarii înalţi nu dispun de imunitate cu privire la implicarea în astfel de relaţii şi grupări. Dimpotrivă, la nivelurile superioare de conducere relaţiile şi legăturile personale pot fi mult mai importante în structura reală a puterii decât situaţiile formale în care este de presupus că se iau deciziile (Giddens, 1989). De exemplu, deşi teoretic se presupune că politicile corporaţiilor de afaceri sunt decise în întâlnirile consiliilor de administraţie şi ale acţionarilor, în practică doar câţiva membri ai consiliului conduc realmente corporaţia. De cele mai multe ori ei iau deciziile în mod informal, aşteptându-se ca acestea să fie apoi aprobate de consiliu. Sau, după cum sugerează Morgan (1998), „politicianul organizaţional abil construieşte şi cultivă în mod sistematic alianţe şi reţele interpersonale, primind ori de câte ori este posibil sprijinul şi influenţa tuturor celor cu care are interese comune. Construirea unei puternice reţele de coaliţii implică conştientizarea faptului că este la fel de necesar să integrezi şi să calmezi potenţialii inamici pe cât este de important să-ţi câştigi prieteni. Constructorul de succes al unei alianţe sau coaliţii recunoaşte că moneda de schimb este cea a dependenţei mutuale" (pp. 169-170). Construirea alianţelor şi a reţelelor informale traversează însă de multe ori graniţele unei corporaţii sau ale unei agenţii publice, astfel încât mulţi lideri politici sau ai corporaţiilor de afaceri ajung să schimbe informaţii şi să se consulte pe căi informale, uneori prin apartenenţa la aceleaşi cluburi sau asociaţii de petrecere a timpului liber.

O altă variantă a organizării informale apare în situaţiile în care un membru al organizaţiei dezvoltă o puternică dependenţă psihologică sau emoţională de o altă persoană. Morgan ne reaminteşte că istoria vieţii publice, precum şi a corporaţiilor este plină de exemple ale unor decidenţi importanţi ce au ajuns la o dependenţă critică de soţie, iubită, secretară, o persoană de încredere sau chiar de un aşa-zis profet. Acest „sindrom al puterii din spatele tronului" determină ca respectivul colaborator sau sfătuitor informal să exercite o influenţă critică asupra modului în care este folosită puterea decidentului.

După cum a reieşit, organizările informale sunt inerente funcţionării organizaţiilor formale, în special a celor de tip birocratic, putând fi identificate la orice nivel al ierarhiei organizaţionale. Totuşi, problema combinării aspectelor informale cu cele formale sau, altfel spus, a echilibrului dintre cele două structuri nu pare să-şi găsească un răspuns universal acceptat, în special din perspectivă managerială. Am menţionat mai devreme unele din avantajele structurilor informale, aşa cum au fost ele descrise de diferite cercetări. În aceeaşi măsură însă pot fi aduse în discuţie şi eventualele obstrucţii create de acestea în funcţionarea organizaţiei formale, raportabile în special la tendinţa celor implicaţi în astfel de structuri de a le promova ca mecanisme de apărare împotriva constrângerilor formale sau de a le folosi ca mijloc de protejare în faţa schimbărilor. Totuşi, în ciuda controverselor pe această temă, nu mai există nici o îndoială asupra inevitabilităţii organizărilor informale sau a relaţiilor lor strânse cu organizările formale. Întrucât nici constrângerile scopurilor sau ale structurii formale a organizaţiei formale şi nici managementul nu au capacitatea de a stopa sau împiedica apariţia şi funcţionarea lor, se pare că cea mai înţeleaptă soluţie este aceea de a le accepta prezenţa şi, eventual, de a le orienta influenţa în sensul obţinerii unor beneficii atât pentru organizarea formală, cât şi pentru cea informală.

Este important, de asemenea, de reţinut ideea promovată de Barnard conform căreia există o interacţiune continuă între cele două structuri de organizare. Aşa cum organizările informale pot fi convertite în organizaţii formale, şi acestea din urmă se pot transforma cu timpul în forme de organizare informală. Atunci când relaţiile dintre membri, normele, activităţile, obiectivele unei organizări informale încep să fie bine definite şi structurate, organizările informale dispun de capacitatea de a se transforma cu timpul în organizaţii formale. Transformarea se poate produce însă şi în sens invers: atunci când normele, poziţiile şi relaţiile clar definite şi structurate nu sunt accentuate, fiind înlocuite de relaţii nespecificate, flexibile şi necontrolate, este posibil ca structura formală să fie înlocuită de una informală.

Importanţa structurilor informale a fost evidenţiată, după cum am menţionat în capitolul anterior, de analiştii care au abordat organizaţiile ca sisteme naturale. Cu toate că aceştia nu au negat niciodată existenţa structurilor formale din cadrul organizaţiilor, ei au chestionat totuşi atât importanţa acordată acestora de teoreticienii perspectivei raţionaliste, cât şi impactul lor asupra comportamentului membrilor organizaţiei. Argumentele aduse de promotorii analizei organizaţiilor ca sisteme naturale vizau în special necesitatea considerării caracteristicilor personale şi a relaţiilor dintre participanţii la viaţa organizaţională ca temelii constitutive ale emergenţei structurilor informale. Prin aceasta ei se distanţau de concepţia conform căreia structurile formale, înţelese ca norme şi modele de comportament, pot exista indiferent de caracteristicile actorilor individuali. Una din cele mai importante idei promovate de aceşti analişti a fost aceea că structura socială a unei organizaţii constă nu doar dintr-o structură formală la care se adaugă credinţele particulare şi comportamentele participanţilor individuali, ci dintr-o structură formală şi una informală. Aceasta înseamnă că membrii organizaţiei formale instituie norme informale şi modele de comportament, respectiv sisteme de status şi putere, reţele de comunicare, structuri sociometrice şi aranjamente informale de muncă. Şi, în ciuda faptului că organizaţia ar putea dori să închirieze doar „perechi de mâini", dincolo de acestea se află şi restul corpului, mai precis mintea şi sufletul. O dată angajaţi, participanţii vin într-o organizaţie cu propriul bagaj, format din speranţe, idei, aşteptări,

necesităţi, dorinţe, scopuri personale, la toate acestea adăugându-se valori, interese şi abilităţi diferite. Desigur, modul de alcătuire, structura şi modul de funcţionare a grupurilor informale vor fi determinate de structurile formale existente într-o organizaţie. Acestea reprezintă contextul în care se pot stabili relaţiile sociale şi în care se poate realiza interacţiunea. Totuşi, ceea ce este important de reţinut este că grupurile formale apar dintr-o combinaţie a factorilor formali şi a necesităţilor umane.

Instituţii, organizaţii şi relaţii între ele

Discuţia de până acum a fost focalizată pe prezentarea şi analizarea a două forme importante de organizare – organizarea formală şi organizarea informală –, prin raportare însă la ceea ce reprezintă tema principală de interes a acestei lucrări, şi anume *organizaţia*, respectiv comportamentul organizaţional. După cum precizam însă la începutul capitolului, organizaţia nu este singura formă de organizare socială, chiar dacă ea a ajuns să fie considerată ca reprezentând forma dominantă de organizare în societatea actuală. Extensia, proliferarea şi omniprezenţa organizaţiilor în cele mai diverse spaţii sociale au devenit atât de vizibile şi semnificative pentru întreaga dezvoltare socială, încât mulţi analişti tind să definească societatea contemporană ca fiind o „societate a organizaţiilor" (M. Vlăsceanu, 2002). Peter Drucker (1993), de exemplu, argumentează importanţa, dominanţa şi puterea organizaţiilor prin raportare la alte instituţii sociale (de tipul familiei sau comunităţii), invocând tocmai capacitatea acestora de inovare şi schimbare socială, spre deosebire de caracterul mai conservator al ultimelor. Întrucât în limbajul curent termenul de organizaţie este deseori suprapus celui de instituţie, ne propunem în continuare să considerăm sensurile principale asociate conceptelor de instituţie (ca tip specific de organizare socială) şi de organizaţie, pentru ca apoi să putem analiza relaţiile dintre ele.

Semnificaţii ale termenului de instituţie

Oricărei societăţi umane, tradiţionale sau moderne, îi este specifică o anumită structură socială, adică un mod de distribuţie a statusurilor şi rolurilor sociale, a modelelor recurente de comportare activate în relaţiile interumane. Structurile relativ stabile de statusuri şi roluri şi de relaţii sociale, având menirea de a conduce la satisfacerea anumitor nevoi ale oamenilor în societate sau la îndeplinirea anumitor funcţii sociale, se constituie ca instituţii (M. Vlăsceanu, 1996). Diversitatea nevoilor sau funcţiilor sociale se asociază cu diversitatea instituţiilor, T. Parsons (1951) numind acest proces *diferenţiere instituţională*. Pe măsură ce societăţile devin mai mari, mai diversificate, mai diferenţiate, o anume activitate socială, care era îndeplinită doar de o instituţie, ajunge să fie realizată de un set de instituţii. De exemplu, familia din societăţile agrare tradiţionale era de tip autarhic şi îndeplinea concomitent funcţii economice, reproductive şi socializatoare. Treptat, astfel de funcţii au fost preluate de alte instituţii specializate, de exemplu, în activităţi economice (instituţii corporatiste) sau de instruire (instituţii şcolare). Pe lângă diferenţierea instituţională, bazată pe specializare funcţională, apare şi un proces de *sectorializare instituţională*, adică de ordonare a instituţiilor specializate în îndeplinirea anumitor funcţii în diverse domenii ale vieţii sociale. Un domeniu sau sector social

oarecare – de exemplu, sectorul productiv – nu este asociat cu o singură instituţie, ci cu un set de instituţii corelate. Sectorul productiv presupune instituţii de producere a bunurilor şi serviciilor, de organizare a muncii şi relaţiilor de muncă, de introducere a inovaţiilor etc. Mai departe, sectorul productiv este – şi trebuie să fie – corelat cu sectorul distribuţiei şi al consumului, cărora le corespund alte instituţii, toate împreună constituind instituţiile economice ale societăţii. Pe lângă instituţiile economice sau cele specifice familiei, se mai disting instituţii politice, de cercetare ştiinţifică şi tehnologică, medicale, culturale, educaţionale, religioase, de comunicare în masă, de protecţie şi control social etc. În fapt, se poate constata că diversitatea actuală a instituţiilor este produsul istoric al diferenţierii lor ca urmare a multiplicării nevoilor şi funcţiilor sociale.

Pe lângă această tendinţă istorică generală, care pune în evidenţă diversificarea instituţiilor, se poate vorbi şi de o varietate sincronică a instituţiilor de la o comunitate la alta. Aceleaşi în termeni generali şi cu referinţă la o epocă istorică dată, instituţiile diferă de la o comunitate la alta şi au consecinţe diferenţiate asupra performanţelor comunitare. De exemplu, Max Weber (1970) a demonstrat cum spiritul sau epoca protestantă a generat anumite instituţii, care, în perioada de geneză a capitalismului, au avut consecinţe specifice asupra dezvoltării sociale şi economice.

Instituţiile sunt *normative* şi *constrângătoare social*, definind şi generând cadrul în care se stabilesc şi se derulează interacţiunile umane. Din punct de vedere normativ, instituţiile constau într-un ansamblu mai mult sau mai puţin coerent de reguli sau norme care definesc structura de bază a ordinii sociale, respectiv modelele recurente de comportare sau acţiune şi de relaţionare socială. Regulile sunt formale şi informale. Cele formale sunt incluse în legi sau prevederi (statute, regulamente etc.) juridice. Cele informale iau forma tradiţiilor, convenţiilor, codurilor de conduită, ritualurilor etc., putând fi scrise sau nescrise, implicite sau explicite. Atât regulile formale, cât şi cele informale pot fi asociate cu o anumită ideologie, ca formă sistematică de reglementare în care se specifică raporturile trăite ale omului cu lumea. Ideologiile sunt saturate de mesaje interpretative ale raporturilor reale sau posibile, fiind orientate către un trecut ce trebuie actualizat (ideologii paseiste) sau către un viitor dezirabil (ideologii utopice) ori către un realism pragmatic al acţiunilor eficiente şi bine făcute, fără proiecţii specifice într-un trecut sau viitor nedeterminat. Fie că sunt, fie că nu sunt asociate cu ideologii, regulile instituţionale sunt încorporate sau iau forma expresivă a valorilor. Altfel spus, regulile instituţionale se află în corespondenţă cu anumite *valori* şi se exprimă interacţional nu numai prin *acţiuni* sau *comportamente*, ci şi prin *atitudini* specifice. În acest sens, putem vorbi de o *matrice instituţională* cu două etaje corelate: nivelul normativ şi cel expresiv. Primul include, pe de o parte, regulile formale, fie de tip juridic, fie de tip moral, într-o diversitate care coincide cu diferenţierea sectorială a societăţii (economie, politică etc.). Fiecărei reguli îi este asociat şi un mod de sancţionare sau impunere, mai mult sau mai puţin strict. Cele mai ilustrative exemplificări pentru acest nivel sunt legile juridice sau deontologiile profesionale. Pe de altă parte, regulile formale sunt complementare cu o serie de constrângeri informale, raportabile la tradiţii culturale perpetuate atâta vreme cât sunt recompensate de beneficii comportamentale (relaţionale) valorice, economice etc. Domeniul normativ are ca referinţe valorile reprezentative pentru o cultură dată, care, la rândul lor, intermediază raporturile cu nivelul expresiv al atitudinilor şi comportamentelor sociale angajate în relaţiile sociale cotidiene.

Matricea instituţională este indivizibilă, adică acţionează în mod tacit şi implicit sau în mod explicit, dar de fiecare dată ca un tot, în procesele de relaţionare socială.

Regulile instituţionale formale şi/sau informale au funcţii constrângătoare, adică limitează spaţiul de variabilitate a iniţiativelor sau acţiunilor şi interacţiunilor. Încălcarea regulilor este – sau se presupune a fi – urmată, mai devreme sau mai târziu, de pedeapsă, tot aşa cum respectarea normelor se asociază cu recompense gradate. Este evident că distribuirea pedepselor sau recompenselor depinde de gradul de monitorizare a regulilor, respectiv de forma controlului social instituit. Uneori controlul poate fi implicit, alteori explicit, o comunitate poate dispune de mecanisme instituţionale extins elaborate de exercitare strictă a controlului şi de alocare a pedepselor/recompenselor, pentru ca, alteori, marginile de toleranţă să fie extinse sau elasticizate. Fiecare variantă are însă consecinţe diferenţiate asupra performanţelor comunitare şi individuale, pe de o parte, şi asupra diversificării instituţiilor sau practicilor de instituire a instituţiilor în comunitate, pe de altă parte.

Distincţia dintre forma implicită şi cea explicită de instituire a controlului social, precum şi distincţia dintre nivelul normativ şi cel expresiv al instituţiilor sociale sunt relevante şi pentru înţelegerea modului de funcţionare a instituţiilor. Astfel, la nivel individual, semnificaţiile instituţionale normative sau expresive se constituie în forma unor constructe mentale, ca rezultat al proceselor de socializare şi aculturare. Constructele mentale asimilate conferă sens acţiunilor şi interacţiunilor cotidiene într-o manieră pe care sociologia interpretativă o consideră „de la sine înţeleasă", neproblematică, adică rutinizată. Persoanele individuale se comportă sau interacţionează cu alţii într-un anume fel şi nu altfel, întrucât au asimilat deja modele de etalare a rolurilor sociale considerate fireşti, „de la sine înţelese". Totuşi, ele sunt implicate în tranzacţii sau în schimburi de semnificaţii şi simboluri, construindu-şi propriile identităţi ale sinelui şi producând noi semnificaţii şi simboluri. Tocmai din aceste tranzacţii sau schimburi rezultă moduri habituale de acţiune, obiceiuri, ritualuri şi rutini comportamentale standardizate prin reguli, adică în forma instituţiilor sociale.

Din aceste consideraţii privitoare la reactivitatea şi implicarea individuală în câmpul instituţional rezultă două consecinţe. *Prima consecinţă* este că instituţiile se configurează individual în forma unor modele rutinizate de comportare la care se face apel ori de câte ori este necesar. Dacă ne-am afla dintr-o dată în alt context instituţional, în care modelele rutinizate nu mai sunt operante, incertitudinea noastră reactivă ar creşte spectaculos, accentuând anxietatea individuală şi tensiunea subiectivă implicate în relaţionarea socială. Pentru a le diminua presiunea, deci pentru a le reduce incertitudinea, trebuie să asimilăm modelele rutiniere de comportare specifice noului context instituţional.

Pe lângă efectul de securizare socială prin diminuarea sau înlăturarea incertitudinii, instituţiile au şi efecte de blocaj social, prin îngrădirea iniţiativelor individuale sau colective. Modelele rutiniere de comportare îngrădesc iniţiativa, iar regulile instituţionale o sancţionează ca abatere, ca manifestare a unei patologii ce ar afecta ordinea socială existentă. Instituţiile existente pot astfel frâna sau chiar bloca performanţele individuale şi colective (sociale), deşi, într-o altă perioadă, efectele lor au fost stimulative.

Aceasta nu înseamnă că instituţiile nu se schimbă în timp. Numai că schimbările sunt foarte lente, atât de încete, încât numai o istorie a mentalităţilor pe durate lungi sau medii le poate evidenţia. Remarca făcută poate fi mai bine înţeleasă dacă avem în vedere *a doua consecinţă* a modului de reactivitate şi implicare în câmpul instituţional. Acestea din urmă nu se manifestă doar prin conformare normativă, ci şi prin explorarea *adecvării* comportamentale. Din acest punct de vedere, distingem între instituirea normativ-formală a instituţiilor ca *artefacte*, mai ales prin legi sau coduri juridice, şi instituirea lor

emergentă în procesul efectiv al vieţii relaţionale. De exemplu, o lege juridică a insolvabilităţii firmelor reglementează instituţia economică a falimentului. Prevederile acestei legi sunt artefacte, reglementări normative rezultate din procese de negociere între persoanele ce aparţin uneia sau unor instituţii democratice. Artefactele coexistă cu instituiri emergente de convenţii şi moduri de comportare în condiţii de falimentare a unei firme. Atunci când semnificaţiile ataşate artefactelor şi instituirilor emergente coincid, ordinea instituţională funcţionează normal şi reduce incertitudinea conduitelor individuale sau colective. Dacă însă apar decalaje sau chiar contradicţii între semnificaţiile normativ sau juridic instituite şi cele vehiculate în relaţiile obişnuite, atunci incertitudinea creşte, acţionând ca o sursă de tensiuni sociale, chiar şi de conflicte.

Aşadar, instituţiile sunt instituite, dar şi instituie. Deşi constrângătoare, menirea instituţiilor este de a oferi acel cadru de acţiune în care se prefigurează şi/sau se configurează oportunităţile şi stimulentele acţiunii şi interacţiunii. Aceasta înseamnă că trebuie să distingem între cele două niveluri de instituire. Unul este cel al regulilor, al generării, al evoluţiei şi al consecinţelor lor, accentul fiind pus pe constrângerea instituţională. În sens metaforic, instituţiile sunt cele ce precizează „regulile jocului", respectiv statuează constrângeri, dar şi oportunităţi şi stimulente. „Jucătorii", în cadrul dat, îşi definesc strategii printr-o combinaţie a abilităţilor pentru a beneficia cât mai bine de oportunităţile oferite. Celălalt nivel de instituire vizează constrângerea nu ca interdicţie, ci ca permisivitate: ce poţi face, cum şi cu ce costuri, pentru a maximiza efectul sau beneficiul. De data aceasta, se au în vedere *strategiile de acţiune*, respectiv organizarea resurselor şi folosirea lor pentru a atinge un obiectiv dat. Acestea pot fi iniţiate individual şi/sau colectiv. Societăţile moderne au tins să înlocuiască „jucătorii" individuali, autarhici, cu „jucătorii colectivi", organizaţi, adică au consacrat organizaţiile ca structuri dominante ale interacţiunii sau relaţiilor umane. Ajungem, astfel, la distincţia fundamentală dintre organizaţii şi instituţii.

Dat fiind că în prima parte a acestui capitol am prezentat pe larg diferite moduri de abordare şi definire a organizaţiilor, ne vom limita, în acest context, la precizarea celor mai importante semnificaţii ale termenului, pentru a putea apoi să analizăm diferenţele, ca şi relaţiile, dintre acestea şi instituţii.

Semnificaţii ale termenului de organizaţie

Organizaţiile au apărut din intersectarea strategiilor de acţiune colectivă cu abilităţile individuale agregate. În condiţiile în care eficienţa muncii individuale a devenit tot mai dependentă de rezultatele activităţii specializate a altora, de necesitatea prelucrării de informaţii multiple, de implicarea în tranzacţii sau negocieri diversificate, datorită extensiei şi diviziunii persoanelor şi activităţilor din acelaşi domeniu, organizarea şi conducerea au devenit obiective ale reflecţiei şi acţiunii individuale şi comunitare. Industrialismul a consacrat organizaţia ca structură fundamentală de acţiune şi interacţiune, deşi forme ale organizaţiilor moderne au preexistat şi în epocile ce l-au precedat. Apariţia şi extensia economiei monetare au generat în mod automat birocraţia organizării ca formă de raţionalizare a acţiunilor colective. Totuşi, numai în vremurile recente organizaţia a devenit dominantă în aproape toate sectoarele sociale, astfel încât, după cum menţionam, mulţi analişti apreciază că o societate contemporană dezvoltată este o societate a organizaţiilor.

Dezvoltarea organizaţiilor şi diversificarea modurilor de abordare şi a concepţiilor despre organizaţii, cel puţin în ultimul secol, pot fi considerate ca două traiecte paralele. Fără a mai recurge la o definire propriu-zisă a organizaţiilor (mai ales că nu există un consens cu privire la o astfel de definiţie), vom specifica totuşi câteva semnificaţii mai importante ataşate termenului:

1. Organizaţia este totdeauna specializată, în sensul că are o misiune căreia îi sunt asociate anumite obiective. Spitalul sau universitatea, uzina sau editura, orchestra simfonică sau notariatul, magazinul alimentar sau banca şi multe altele sunt organizaţii care desfăşoară activităţi specializate, adică focalizate pe anumite scopuri.

2. Diferenţierea misiunilor şi obiectivelor se asociază inextricabil cu specializarea tehnică. Editura produce publicaţii, universitatea oferă servicii de predare, învăţare şi cercetare (de producere, transmitere şi evaluare a cunoaşterii academice), banca oferă servicii financiare etc., întrucât comunitatea are nevoie de astfel de servicii şi de produsele lor, oferite cu competenţă, eficacitate şi eficienţă. Implicaţia este că o comunitate a elaborat o cunoaştere specializată şi a aplicat-o în tehnici sau tehnologii corespunzătoare, pe care o organizaţie specializată le converteşte în servicii. Mai mult, organizaţia oferă posibilităţi de continuare a producerii de cunoaştere şi de tehnici specializate, perpetuându-şi prin perfecţionare funcţionarea. Organizaţiile au proprietatea perpetuării şi extensivităţii birocratice atât prin autolegitimare, cât şi prin calitatea serviciilor specializate. Dacă însă între autolegitimare şi calitatea serviciilor apare un decalaj, mai ales în condiţii de scădere a calităţii şi de evoluţie strict birocratică într-un mediu de piaţă sectorială concurenţială, o organizaţie are posibilităţi mari să dispară. Ea poate fi înlocuită de altă organizaţie similară tehnic, dar atentă să evite decalajul menţionat, sau de o organizaţie care realizează mai eficient, pe o nouă bază cognitivă şi tehnică, misiunea specializată de care comunitatea are nevoie.

3. Organizaţia este un grup de oameni între care se derulează interacţiuni orientate de obiective relativ comune şi specifice. Altfel spus, organizaţia este o structură de interacţiuni reglementate de reguli formale şi informale şi generatoare de acţiuni colective (agregate).

Relaţii între instituţii şi organizaţii

Analizând semnificaţiile ataşate termenilor de instituţie şi organizaţie, rezultă o similaritate remarcabilă: ambele oferă cadre structurale pentru iniţierea şi desfăşurarea interacţiunilor umane. Aceasta înseamnă că o interacţiune, oricare ar fi ea, este iniţiată şi se manifestă nu numai într-un cadru instituţional (să zicem, în economie sau în educaţie), ci şi (de regulă) într-o organizaţie (respectiv firmă sau şcoală), mai ales în condiţii de expansiune a „societăţii organizaţiilor". În timp ce prin instituţii se formulează regulile sau cadrul normativ al interacţiunilor, organizaţiile sunt principalii actori colectivi care modelează strategii şi promovează acţiuni şi interacţiuni în contextul instituţional dat. Organizaţii precum cele politice (partide, parlamente, consilii etc.), economice (firme, uzine, ferme, asociaţii agricole etc.), culturale (teatre, cinematografe, atenee etc.) sau educaţionale (şcoli, universităţi) sunt grupuri de oameni care desfăşoară activităţi specializate, pentru atingerea unor scopuri specifice. A analiza astfel de organizaţii înseamnă a detecta modurile lor de conducere, de participare şi control social, strategiile subiective de acţiune şi interacţiune ale oamenilor, sursele motivatorii ale acestora,

generarea şi rezolvarea conflictelor etc. Totuşi, ce organizaţii există, de ce şi cum apar ele, în ce direcţie evoluează sunt întrebări la care se poate răspunde numai prin referire la cadrul instituţional. În acest sens se poate afirma că *structura normativă instituţională oferă baza de construcţie a organizaţiilor*.

Relaţiile dintre instituţii şi organizaţii iau, astfel, cel puţin trei forme:

1. *Instituţiile constituie baza generativă a organizaţiilor*, în sensul că, prin sistemul lor normativ, oferă oportunităţi de iniţiere şi funcţionare organizată a agenţilor colectivi, dar şi constrângeri (in)formale asupra variabilităţii profilurilor şi performanţelor organizaţiilor. Unui sistem normativ instituţional dat îi corespund anumite organizaţii şi nu altele, întrucât instituţiile generează tipuri de organizaţii. De exemplu, sistemului instituţional al politicii democratice îi corespund anumite organizaţii politice. Instituţia pluralismului democratic oferă oportunităţi funcţionale pentru partide cu doctrine diverse şi competitive, pe când instituţia „partidului unic" exclude pluralismul organizaţiilor partinice.

2. Prin funcţionarea lor, tinzând să-şi realizeze obiectivele fixate, *organizaţiile devin agenţi ai schimbării instituţionale*. O regulă ce s-a probat a fi restrictivă sau nefuncţională, o lege juridică prin care se reglementează negocieri sau interacţiuni sectoriale, rămânând în urma experienţelor efective de viaţă din organizaţii, trebuie să devină obiecte ale schimbării. În felul acesta, experienţele din organizaţii conduc la noi cristalizări normative, generând noi instituţii, prin procese intersubiective de conflict şi negociere de semnificaţii, destructurări şi restructurări de sensuri, semnificaţii şi reguli. Viaţa socială din organizaţii este sursă a instituţionalizării, adică a procesului de generare şi schimbare instituţională.

3. Proprietatea principală a instituţiilor este *reproductibilitatea*. Prin rutină sau prin modele rutiniere de comportare şi relaţionare, instituţiile consacră statornicia. O dată regula instituţională asimilată, raportarea individuală la ea este rutinieră, pasivă: nu se activează decât modelul de comportare care-i corespunde. Multiplicarea blocajelor interactive sau abaterile repetate de la normă duc însă la actualizarea normei sau a regulii instituţionale, la revizualizarea sau scoaterea ei din pasivitatea rutinieră. Începe, astfel, un proces de negociere intersubiectivă de semnificaţii şi acţiuni, care ia forma *instituţionalizării*. Aceasta se derulează la nivelul cognitiv (al mentalităţilor), la nivelul afectiv (între gradele de ataşament emoţional faţă de ceva care are tradiţia ca referinţă), dar şi la nivelul acţiunilor şi interacţiunilor efective. Proces de durată lungă, instituţionalizarea nu se finalizează, pur şi simplu, în formularea regulii sau normei alternative, pentru că atunci toate schimbările sociale s-ar opera prin promulgarea de legi juridice. Instituţionalizarea într-un caz normativ dat se finalizează atunci când norma acţionează automat prin modelele comportamentale ce îi corespund, fiind astfel „de la sine înţeleasă" şi inconştient practicată. *Organizaţiile sunt cadrul în care se derulează atât instituţionalizarea, cât şi dezinstituţionalizarea*. Altfel spus, organizaţiile reproduc instituţiile, dar le şi schimbă. Aceasta cu atât mai mult, cu cât organizaţiile nu sunt dependente doar de oportunităţi şi constrângeri instituţionale, ci şi de alte oportunităţi şi constrângeri ce ţin de dezvoltarea tehnologică şi ştiinţifică, de distribuţia avuţiei sau a veniturilor, de orientarea preferinţelor şi intereselor politice etc. Acestea din urmă pot deveni surse ale declanşării proceselor de instituţionalizare sau dezinstituţionalizare.

Rezumând, instituţiile şi organizaţiile oferă împreună o structură sau un cadru pentru interacţiunile umane. Numai că instituţiile se referă la modul în care au fost create şi

evoluează regulile interacţiunilor dintre oameni, pe când organizaţiile oferă cadrul de manifestare a strategiilor şi abilităţilor necesare oamenilor pentru a aplica regulile. Aşa încât, pentru a înţelege ce organizaţii există sau se pot înfiinţa şi cum evoluează ele, trebuie să ne referim la sistemul instituţional existent, adică la regulile formale şi informale dominante într-o societate. În acest sens, studiul organizaţiilor ar trebui să înceapă cu un studiu al instituţiilor care le-au generat şi care le coordonează şi să continue cu analiza modului în care operează instituţiile în organizaţiile existente pentru a identifica eventuale surse de conformare, dar şi de schimbare instituţională. Rezultă că studiul organizaţiilor este atât un studiu al instituţiilor formal-legale pe care guvernarea le instituie, cât şi al instituţiilor informale care funcţionează în organizaţii ca atare.

O dată precizate principalele aspecte ce diferenţiază organizarea/organizaţia formală de alte forme importante de organizare socială, ne propunem, în continuare, să analizăm acei factori responsabili de varietatea şi diversitatea organizaţiilor. Şi aceasta întrucât, dincolo de anumite caracteristici distincte şi comune ale organizaţiilor, oricare ar fi acestea, există o tendinţă evidentă de accentuare a diversităţii acestora, respectiv de diferenţiere a formelor lor de expresie. Studierea diversităţii organizaţiilor nu reprezintă doar o problemă de interes pur academic, după cum remarcă pe bună dreptate Hannan şi Freeman (1989), ci este mai degrabă legată de aspecte importante ale vieţii sociale. În acest sens, tendinţa de remodelare a unor forme organizaţionale deja existente, precum şi cea de apariţie a unor noi forme de organizare pot fi explicate ca reprezentând un răspuns la dinamismul schimbărilor din societatea actuală (ale căror direcţii au fost prezentate în capitolul introductiv), respectiv ca o încercare de a răspunde incertitudinilor din ce în ce mai pronunţate ale mediului. De altfel, ideea conform căreia adoptarea unor forme organizaţionale specifice reflectă, în fapt, perioada de timp în care au fost create a fost avansată de Stinchombe încă din 1965. Aceasta înseamnă că, în orice perioadă dată de timp, o mare parte a variaţiei formelor de organizare este datorată condiţiilor specifice existente în acea perioadă.

Diversitatea organizaţiilor

Dacă ne-am propune fie şi simplul exerciţiu de a privi în jurul nostru sau de a ne gândi la organizaţiile pe care le cunoaştem personal sau despre care am auzit vorbindu-se, am constata imediat varietatea şi multitudinea formelor în care acestea ni se înfăţişează: partide politice şi întreprinderi economice, primării, ministere şi agenţii ofertante de servicii, biserici şi staţii radio-TV, magazine, restaurante, pieţe şi multe altele în care se desfăşoară activităţi culturale, economice, educaţionale, religioase, sanitare, comerciale etc. Ele solicită nu numai atenţia noastră, ci şi abilităţi potrivite pentru a le înţelege modul de funcţionare, a beneficia de produsele sau serviciile lor, a diminua costurile de folosire şi a ne satisface optim cerinţele unui trai decent.

Unele organizaţii apar, altele dispar, unele îşi diminuează ponderea, altele cresc rapid, iar altele luptă să supravieţuiască. În ultimele trei sau patru decenii putem observa cum s-au produs schimbări substanţiale în rata angajărilor din sectorul public şi din cel al serviciilor în defavoarea celor din sectorul producţiei manufacturiere. De exemplu, în 1998, în S.U.A., existau mai mulţi angajaţi în sectorul guvernamental al serviciilor decât în întreg sectorul productiv. În România anilor '80, ponderea locurilor de muncă din sectorul serviciilor era sistematic diminuată în favoarea celor din sectorul aşa-zis productiv,

pe când în prezent sectorul serviciilor este în expansiune concomitent cu diminuarea sectorului industriei manufacturiere. Schimbări importante s-au produs şi în ceea ce priveşte ponderea locurilor de muncă ocupate de femei şi de reprezentanţi ai gupurilor minoritare. În interiorul fiecărui sector (productiv sau al serviciilor), organizaţiile diferă în funcţie de: gradul de dotare tehnică, tipul de muncă desfăşurată, tipul de relaţii dintre oameni sau dintre conducere şi personal. Mediul în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea îi influenţează de asemenea structura şi performanţele. De exemplu, unii analişti, considerând perioada secolului XX, au sesizat tendinţa corporaţiilor mari, diversificate, de a transcende graniţele sectoriale (industriale sau de altă natură) în care funcţionau în mod tradiţional. Operând la nivel naţional sau internaţional, ele au tins să adopte structuri sau strategii comune, ceea ce a determinat, mai departe, o creştere a controlului asupra criteriilor pe baza cărora au fost angajaţi şi selecţionaţi membrii unor astfel de corporaţii. Totodată, noile mijloace de informare şi comunicare şi-au adus propria contribuţie în generarea unor organizaţii care funcţionează în reţele ce transcend graniţele clasice stabilite în timp şi spaţiu. Mai mult, au apărut „organizaţiile virtuale" care se constituie sub forma reţelelor de comunicare rapidă intermediată de noile tehnologii informatice. Unele organizaţii îşi asigură toate serviciile de care au nevoie pentru îndeplinirea scopurilor fixate, altele externalizează pe baze contractuale multe servicii pentru a se concentra asupra celor care le definesc profilul specific.

Surse ale diversificării

Sursele generatoare de diversitate a organizaţiilor sunt deci numeroase: mărime, sector, trăsături structurale, relaţii cu mediul, relaţii cu alte organizaţii similare sau diferite în profil etc. Aceste surse au o dinamică schimbătoare în timp, astfel că şi organizaţiile configurate nu îşi conservă trăsăturile pe perioade lungi. Actualmente, timpul de supravieţuire a unei organizaţii în aceeaşi formă, mărime, profil etc. s-a redus considerabil, după unele estimări la 5-10 ani. Regula dominantă este a accelerării schimbării organizaţiilor ca urmare a transformărilor produse în relaţiile cu mediul în schimbare şi a efectelor generate de globalizarea crescândă a relaţiilor şi pieţelor. Varietatea organizaţiilor trebuie astfel estimată nu numai cu referire la spaţiul social integrator, ci şi cu privire la timpul social al schimbărilor în organizaţii.

Când avem în vedere mărimea, unele dintre ele sunt imense: organizaţiile militare, şcolare, sanitare, sindicale includ zeci, sute de mii sau chiar milioane de persoane. Sigur că stabilirea mărimii unei organizaţii depinde de modul de trasare a graniţelor sau de delimitare a sa în spaţiul social. Să luăm ca exemplu învăţământul superior. Include acesta numai comunităţile personalului didactic, de cercetare şi studenţesc sau şi personalul tehnic şi administrativ ce oferă servicii primelor? Aceeaşi întrebare o putem formula şi cu privire la organizaţiile militare sau sanitar-medicale. Dacă ne referim la sectorul economic-productiv, statisticile curente relevau în urmă cu circa trei decenii că 5-7% din organizaţiile care-i aparţin includ circa 55-75% din populaţia activă. Dintre acestea, cele mai numeroase tind să fie în prezent organizaţiile (întreprinderile) mici şi mijlocii, pe când în anii '60-'70 predominau cele mari. Dacă le diferenţiem după scopuri, varietatea lor nu este mai mică, extinzându-se de la minerit la industria de maşini, de la agricultură la turism. Unele organizaţii combină scopurile, de exemplu sub forma agroturismului.

Diferenţierea organizaţiilor în funcţie de variabilele menţionate nu reprezintă însă singura modalitate de a studia şi ilustra sursele generatoare de diversitate. Există încă cel puţin doi factori ce pot induce această varietate caleidoscopică a formelor de organizare (Scott, 1988). Unul dintre aceştia este raportabil la varietatea intereselor disciplinare ale analiştilor organizaţiilor. Astfel, cercetătorii din domeniul ştiinţelor politice se vor concentra de regulă pe analiza mecanismelor de luare a deciziilor şi de structurare a puterii în organizaţii, pe când sociologii vor fi mai interesaţi de studiul fundamentelor de construcţie a legitimităţii organizaţionale sau de cel al efectelor normelor şi sentimentelor asupra comportamentului uman. Psihologii, în schimb, îşi vor îndrepta interesul de cercetare pe analiza variaţiilor dintre participanţi cu privire la percepţii, motivaţie, învăţare etc., pe când antropologii se vor centra pe studiul efectelor unor valori culturale diferite asupra funcţionării sistemului şi a membrilor săi. Este evident că abordarea organizaţiilor din perspective disciplinare diferite va produce efecte diferite privind raportul dintre aspectele teoretice şi cele aplicative (vezi capitolul introductiv).

Un alt factor generator de diversitate vizează nivelul de analiză folosit în cercetare. Astfel, întrucât la nivelul psihologiei sociale interesul principal de cercetare este centrat pe comportamentul sau relaţiile interpersonale dintre participanţii individuali sau dintre grupurile de participanţi la viaţa organizaţională, analiza va urmări impactul diferitelor caracteristici structurale ale organizaţiei asupra acestora. Adoptarea unui nivel structural de analiză va implica focalizarea cercetării pe examinarea şi explicarea caracteristicilor structurale şi ale proceselor sociale ce caracterizează organizaţia. În sfârşit, cercetarea la nivel ecologic, axată fiind pe analiza caracteristicilor organizaţiei ca actor colectiv ce acţionează într-un sistem mai cuprinzător de relaţii, va fi interesată în primul rând de studierea relaţiilor dintre organizaţii sau clase de organizaţii şi mediul lor.

Axa public-privat a diferenţierii organizaţiilor în spaţiul social

Criteriul fundamental de diferenţiere a organizaţiilor este reprezentat de axa public-privat. Domeniul public se referă la lumea „bunurilor colective", adică a celor utilizate în comun, imposibil sau dificil a fi oferite de „jocul pieţei" sau pentru care este impropriu a colecta taxe de utilizare (*e.g.* taxa pentru respirarea aerului curat), pe când domeniul privat este cel al separării, al punerii de o parte sau al executării cu costuri personale a unui bun. Nu numai „bunul colectiv" sau „interesul public" sunt invocate pentru a distinge organizaţiile publice de cele private, ci şi alte criterii cum ar fi: drepturile de proprietate, modul de distribuire a profiturilor, relaţiile cu mediul, constrângerile legale sau cultura ce le este specifică (Perry şi Rainey, 1988; Benn şi Gaus, 1983). Domeniul public aparţine poporului şi este gestionat de stat (guvern), pe când cel privat se constituie în cadrul general al pieţei, presupunând proprietatea privată şi obţinerea de profit. Rezultă astfel două sectoare mari ale societăţii din punctul de vedere al organizării sociale: *sectorul public* şi *sectorul privat*. Totodată, ca urmare a unei „revoluţii globale a asociativităţii" (L.M. Salamon şi H.K.Anheier, 1994), prin care oamenii se asociază pe baze voluntare în organizaţii ofertante de servicii sau protectoare/realizatoare ale unor scopuri de grup, s-a constituit cel de al treilea sector, numit *sectorul independent* sau *nonprofit*. Organizaţiile existente într-o societate aparţin astfel celor trei sectoare: public, privat pentru profit şi privat nonprofit. Organizaţiile nonprofit se constituie de fapt la intersecţia dintre sectorul public şi cel privat, întrucât ele sunt private din perspectiva

proprietăţii şi a generării profitului, dar publice prin finalităţi, întrucât oferă spre consum „bunuri colective". Totodată, profitul obţinut din vânzare este supus restricţiei nondistribuţiei pentru a-l investi în producerea calitativ superioară şi eficientă a „bunului colectiv".

Diferenţierea organizaţiilor pe această axă reprezintă un indicator important pentru sesizarea şi ilustrarea unor schimbări majore produse în peisajul organizaţional din ultimele decenii. De exemplu, după cum menţionam mai devreme, în S.U.A., la sfârşitul deceniului trecut, nu numai că în agenţiile guvernamentale lucrau mai multe persoane comparativ cu cele angajate în sectorul productiv, dar se estima că în sectorul public (raportabil la totalitatea agenţiilor guvernamentale locale, federale şi centrale) lucrau aproximativ 15% din totalul persoanelor angajate în sectorul privat. Totodată, au fost identificate schimbări (similare întru câtva celor produse la nivelul sectorului privat) ce indicau o creştere a varietăţii formelor organizaţionale şi a modelelor de relaţii existente chiar în sectorul public. Astfel, multe agenţii guvernamentale tradiţionale ce funcţionau conform modelului pur birocratic au recurs la politici de restructurare şi reducere a personalului. Mai mult, agenţiile publice au început să funcţioneze într-o relaţie de coexistenţă cu aşa-numitele forme hibride de organizare, de genul corporaţiilor guvernamentale sau al întreprinderilor sponsorizate de guvern, forme prin care se încerca introducerea unor sisteme de control specifice mecanismelor de piaţă. Totodată, în speranţa îmbunătăţirii eficienţei serviciilor în situaţii de competiţie, din ce în ce mai multe agenţii guvernamentale au tins să contracteze anumite activităţi cu firmele private, fie din sectorul pentru profit, fie din cel nonprofit. Asemenea schimbări sunt perfect consonante cu o altă tendinţă, sesizată încă de la începutul deceniului al optulea al secolului trecut, respectiv cea de proliferare a organizaţiilor nonprofit, respectiv a acelor organizaţii ce nu manifestă caracteristicile clasice ale unor „organizaţii angajatoare de forţă de muncă". Numărul şi varietatea acestor forme nonprofit de organizare sunt, de asemenea, extrem de ilustrative pentru demonstrarea diversităţii specifice peisajului organizaţional actual. Sectorul nonprofit sau cel de-al treilea sector, cum mai este deseori denumit, include organizaţii neguvernamentale de o varietate deconcertantă: cluburi (sportive, culturale, sociale, de presă, recreaţionale etc.), societăţi (literare, istorice, artistice, umaniste), muzee, grădini zoologice şi botanice, studiouri de radio şi televiziune, şcoli şi universităţi, unităţi de cercetare, spitale şi alte centre de asistenţă sanitară, unităţi ofertante de servicii de protecţie şi asistenţă socială, centre de dezvoltare comunitară (economică, socială, culturală), asociaţii (filantropice, politice, profesionale, etnice, de afaceri, de vecinătate etc.), fundaţii, partide politice, sindicate etc. Zonele de apartenenţă sau cuprindere se pot extinde de la vecinătatea şi comunitatea locală la cea naţională şi internaţională, luând forme corporatiste sau asociative, transparente sau secrete (M. Vlăsceanu, 1996). Încă din 1972, Verba şi Nie estimau că două treimi din populaţia americană adultă aparţineau uneia sau mai multor asociaţii voluntare, excluzând bisericile. Într-o cercetare comparativă ulterioară, întreprinsă în 12 ţări din mai multe zone ale lumii, Salamon şi Anheier (1994) raportau că din totalul forţei de muncă angajate, un lucrător din douăzeci se afla în sectorul nonprofit, iar dacă se avea în vedere numai sectorul serviciilor sociale, unul din opt lucrători funcţiona în organizaţiile nonprofit. Mai mult, proporţia lucrătorilor din sectorul nonprofit era de şapte ori mai mare decât a celor din cele mai mari companii private existente în ţările cele mai dezvoltate. Totodată, ritmul de generare a noi locuri de muncă era mult mai mare în sectorul nonprofit decât în cel public sau privat, iar cheltuielile de operare (funcţionare) ale organizaţiilor nonprofit reprezentau aproape 5% din produsul intern brut combinat al celor mai dezvoltate state.

Dată fiind proliferarea, pe de o parte, a noi forme de organizare în sectoarele tradiţionale ale societăţii şi apariţia, pe de altă parte, a aşa-numitelor „forme hibride de organizare", multe studii au fost dedicate, în ultimul timp, analizei comparative a structurilor, practicilor şi strategiilor manageriale adoptate în contextul diversificării organizaţiilor. Să ne referim, în continuare, la acest aspect.

Interferenţe de stiluri manageriale între organizaţiile publice şi private

Mai recent, multe dintre regulile care au reglementat funcţionarea organizaţiilor publice sunt chestionate şi chiar schimbate. Raţionalitatea birocratică weberiană, bazată pe specializarea funcţională şi autoritatea ierarhică, şi-a pierdut din prestigiu şi eficienţă, sau eficienţa este mai recent definită şi după alte criterii ce ţin de calitatea serviciilor, opţiunea cetăţeanului pentru oferte dintr-un evantai de alternative sau controlul cetăţenesc asupra funcţionării organizaţiilor publice. Descentralizarea serviciilor oferite de organizaţiile publice creează cadrul de responsabilizare directă a ofertanţilor de servicii faţă de beneficiarii imediaţi. Organizaţiile publice sunt aşteptate să devină, ca şi cele private, antreprenoriale, inovatoare şi eficiente. David Osborne şi Ted Gaebler (1993), referindu-se la organizaţiile publice actuale de tip guvernamental, consideră că „cea mai mare parte a instituţiilor guvernamentale îndeplinesc sarcini din ce în ce mai complexe, în medii competitive şi rapid schimbătoare, cu clienţi care vor calitate şi alegere. Aceste noi realităţi au făcut ca viaţa instituţiilor noastre publice să fie foarte dificilă – în sistemul public de învăţământ, pentru programele din domeniul sănătăţii publice, virtual pentru orice program birocratic de dimensiuni mari..." (p. 16). Se produc astfel sau ar trebui să se producă schimbări nu numai în funcţionarea organizaţiilor publice, ci şi în structura de organizare a modului de ofertare a serviciilor publice de educaţie, sănătate, protecţie a mediului etc. Organizaţiile private au început să ofere servicii similare cu cele publice, iar cele publice tind să adopte comportamente tipice mai înainte pentru organizaţiile private. Eficienţa financiară devine criteriu de evaluare a organizaţiilor publice alături şi împreună cu eficienţa funcţională; iar consumatorul serviciilor publice este perceput şi de organizaţiile publice drept client, ca în organizaţiile private. Astfel de tendinţe şi-au găsit expresia în ceea ce în S.U.A. se numeşte „reinventarea guvernării", în sensul introducerii unei noi raţionalităţi a elaborării politicilor publice şi a aplicării lor prin organizaţii. În special organizaţiile publice au început să se schimbe, fie funcţionând precum cele private, fie contractând unele servicii cu organizaţii private pentru profit sau nonprofit. Graniţele dintre tipurile de organizaţii distinse pe axa public-privat tind să devină tot mai estompate, întrucât comunicarea dintre ele s-a intensificat, iar cele publice se comportă tot mai mult ca cele private. Stilul managerial preluat de organizaţiile publice din cele private a generat chiar un nou managerialism social pe care societăţile americană şi britanică l-au experimentat şi generalizat pe scară largă (C. Pollitt, 1993).

O schimbare importantă constă şi în aplatizarea ierarhiilor, respectiv în descentralizarea serviciilor. Administraţia tradiţională este organizată geografic (pe judeţe şi comunităţi, de exemplu) şi funcţional (*e.g.* agricultură, sănătate, apărare etc.). De acum se propune organizarea unor administraţii integrate, cu relaţii orizontale puternice şi ierarhii aplatizate, cu centre informatice flexibile şi conectate pentru prelucrarea informaţiei, cu centrarea pe performanţe clare şi măsurabile asociate cu stimulente proporţional distribuite, cu afirmarea cetăţeanului ca şi client. Organizaţiile publice şi cele

private intră în reţele flexibile, adaptabile la probleme. Organizaţia clasică, bazată pe principiile de tipul „comandă-controlează", este înlocuită de organizaţia centrată pe procese, cu echipe bine sudate şi eterogene funcţional, orientate de nevoile clienţilor. Aranjamentul contractual devine calea de intensificare a colaborării responsabile dintre organizaţii, înlocuindu-se astfel comanda presupusă de ierarhii. Accentul este pus nu pe *inputs*, ci pe *outputs*. În mod tradiţional, dacă se identifică o problemă, urmează să se specifice resursele financiare, cele umane şi în genere parametrii soluţiei. Prea puţină atenţie ar fi acordată calităţii propriu-zise a serviciilor (*outputs*) ce vor fi făcute disponibile sau performanţelor şi stimulentelor asociate. În prima variantă (accent pe *inputs*), în confruntarea cu o problemă, se caută sau se solicită mai întâi resurse şi apoi se trece la cheltuire pentru a produce servicii. A pune accent pe *output* înseamnă a porni de la performanţele finale aşteptate pentru a ajunge apoi la resurse. Numai astfel organizaţiile pot fi centrate pe finalităţi realizate în contexte competitive de tipul pieţei sau cvasipieţei.

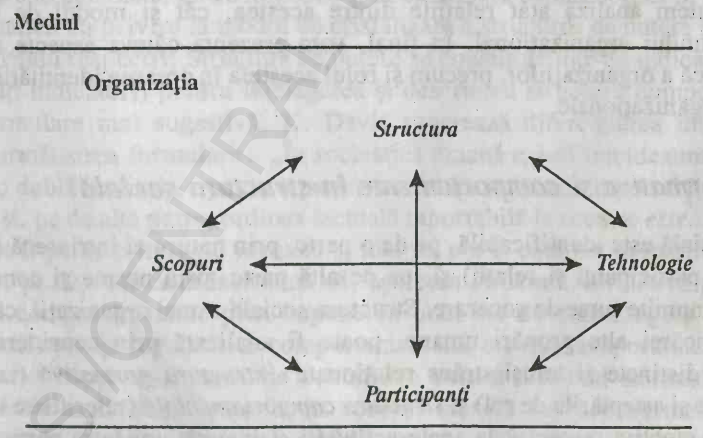
Organizaţiile sunt cadrele în care acţiunile umane se structurează pentru a ajunge la anumite rezultate. Diversitatea lor nu exclude convergenţele şi compatibilităţile. Dezvoltările mai recente demonstrează în fapt că tocmai convergenţele, şi nu distincţiile, devin mai proeminente.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3

Componente şi relaţii în cadrul organizaţiilor

Multitudinea, complexitatea şi diversitatea organizaţiilor sunt atât de mari, încât, pentru a introduce ordine în această varietate a tipurilor de organizare, vom folosi un model simplificator ce se centrează pe caracteristicile lor esenţiale. Altfel spus, punând între paranteze toate elementele considerate generatoare de varietate (mărime, formă, tipuri de activităţi, finalităţi, performanţe etc.), vom analiza organizaţia în funcţie de un set de componente ce pot fi regăsite în orice formă de organizare. Modelul, sugerat de Harold Leavitt, constă din cinci tipuri de variabile (obiectivul organizaţional, tehnologia, structura, oamenii şi mediul), iar combinarea şi interacţiunea lor pot explica variaţiile existente între structurile organizaţionale. Acest model simplificator poate fi redat sub formă grafică astfel :



Sursa : Leavitt, Harold, 1972, p. 264

Fig. 1. *Modelul unei organizaţii (rombul lui Leavitt)*

Să considerăm, pentru început, fiecare componentă a modelului, pentru ca apoi să analizăm modul de configurare a relaţiilor dintre ele.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Structura socială a organizaţiei

În principiu, conceptul de *structură* se referă la relaţiile existente între părţile unui întreg organizat, care se constituie astfel încât conferă, prin întreg, noi proprietăţi fiecărei componente. Structura, o dată constituită, tinde spre invarianţă şi, ca atare, poate fi folosită pentru analiza oricărui sistem alcătuit din mai multe elemente componente (de exemplu, societatea ca întreg, o clădire, corpul uman etc.).

Din perspectiva analizei organizaţionale este importantă diferenţierea între două tipuri de structuri: *structura fizică* a organizaţiilor şi *structura* lor *socială*. Structura fizică se referă la relaţiile dintre *elementele fizice* ale unei organizaţii (clădirile şi localizările lor geografice, mobilier, echipament, decor etc.). Structura socială se referă, într-o primă aproximare, la relaţiile existente între *elementele sociale* ale unei organizaţii, respectiv membrii organizaţiei (participanţii), poziţiile şi unităţile organizaţionale cărora aceştia le aparţin. Ca atare, ea ne ajută să descriem poziţiile, rolurile, relaţiile, activităţile, ierarhia de autoritate şi responsabilitate specifice organizaţiei respective. Structura socială este analizabilă atunci când considerăm organizaţia ca „sistem complex" (Leavitt), astfel că accentul este pus pe caracteristicile *organizaţiei ca întreg* şi nu pe componentele ei individuale (referitoare la comportamentul sau atitudinile membrilor individuali ai organizaţiei, la gradul de satisfacţie, tipurile lor de motivaţie etc.).

Ne propunem, în continuare, să ne referim la principalele caracteristici ale *structurii sociale*, ca şi ale celorlalte trei mari componente ale organizaţiilor, pentru ca, pe acest temei, să putem analiza atât relaţiile dintre acestea, cât şi modul de influenţare a comportamentului organizaţional. În final, vom prezenta câteva aspecte referitoare la structura fizică a organizaţiilor, precum şi rolul acesteia în crearea identităţii individuale, grupale şi organizaţionale.

Aspecte normative şi comportamente în structura socială

Structura socială este identificabilă, pe de o parte, prin natura ei intrinsecă (respectiv ca structură de participanţi şi relaţii) şi, pe de altă parte, prin norme şi comportamente, toate având anumite surse de generare. Structura socială a unei organizaţii, ca şi structura socială a oricărei alte grupări umane, poate fi analizată prin considerarea a două componente distincte şi totuşi strâns relaţionate: *structura normativă* (raportabilă la valori, norme şi aşteptările de rol) şi *structura comportamentală* (referitoare la comportamentul *real*, efectiv, respectiv la acele activităţi şi interacţiuni între participanţi ce se produc cu o anumită regularitate şi care, în consecinţă, manifestă o anumită constanţă şi consistenţă). *Structura normativă* se constituie într-un set relativ coerent şi consistent de reguli generale (nescrise), de credinţe comune sau ghiduri orientative ce reglementează comportamentul participanţilor în diferitele lor interacţiuni şi în activităţile practicate în cadrul organizaţiilor. De exemplu, normele ce funcţionează în unele corporaţii de afaceri sau chiar în agenţiile publice, privind adoptarea unei ţinute vestimentare sobre sau formale la locul de muncă şi, sau mai ales, în cazul unor întâlniri oficiale, ori normele ce impun cerinţa reţinerii emoţiilor şi sentimentelor personale în relaţiile de muncă pot oferi indicii clare de comportament pentru participanţi. De aceea, nu întâmplător, se

consideră că succesul în menţinerea unei slujbe depinde de abilitatea de a interioriza regulile (nescrise) ce trebuie aplicate în diferite interacţiuni. Totuşi, întrucât la nivel organizaţional fiecare persoană intră într-o multitudine de interacţiuni ce pot fi descrise ca adevărate *reţele de relaţii*, este extrem de important să existe o înţelegere comună, împărtăşită de către participanţii la viaţa organizaţională, cu privire la semnificaţia şi cerinţele valorilor, normelor sau aşteptărilor de rol. În acest sens se acceptă mai curând ideea că modelele de interacţiuni se bazează pe o *ordine negociată*, respectiv o ordine determinată de concepţia comună a participanţilor cu privire la semnificaţia interacţiunilor, a rolurilor pe care trebuie să le joace ocupantul unei poziţii în relaţie cu o altă poziţie sau alte poziţii, precum şi a comportamentului ce ar trebui adoptat şi care este considerat potrivit.

Pe de altă parte, *structura comportamentală* a unei organizaţii dă seama de periodicitatea producerii aceluiaşi comportament al unei persoane sau de similaritătile comportamentelor iniţiate de persoane ce aparţin aceleiaşi categorii. Ea rezultă nu atât din diferitele manifestări ale comportamentul individual, cât din modelele sau reţelele mai cuprinzătoare ale comportamentului organizaţional. Altfel spus, având în vedere faptul că „în fiecare zi sute sau mii de persoane din organizaţii realizează milioane de acţiuni, efectul nefiind totuşi o casă de nebuni şi nici confuzie totală sau haos, ci o aproximaţie rezonabilă a ordinii" (Scott, 1998, p.18), devine evident că analiza şi descrierea structurii comportamentale implică tocmai identificarea unor situaţii particulare generatoare de modele ale „ordinii" comportamentale. De exemplu, observând de-a lungul unei perioade de timp ce persoane dintr-o organizaţie sau dintr-o unitate funcţională a acesteia încearcă să influenţeze alte persoane, cu ce mijloace şi în ce măsură capătă succes în acest demers, vom obţine indicii cu privire la modul de cristalizare a structurii de putere în organizaţia sau departamentul respectiv. Structura de putere se constituie într-un indicator important (alături de alţi indicatori) pentru înţelegerea şi descrierea structurii comportamentale.

Într-o formulare mai sugestivă, K. Davis sugerează diferenţierea între cele două structuri în următoarea formulare: „În societatea umană există întotdeauna ceva ce s-ar putea numi o dublă realitate – pe de o parte, un sistem normativ raportabil la ceea ce *ar trebui* să fie şi, pe de altă parte, ordinea factuală raportabilă la ceea ce *este*... Aceste două ordini nu pot fi pe de-a întregul identice şi nici nu pot fi complet despărţite" (Kingsley Davis, 1949, p. 52). Aceasta înseamnă că, aşa cum structura normativă poate acţiona asupra celei comportamentale prin impunerea unui set de constrângeri care induc o anumită consistenţă şi regularitate comportamentală, tot aşa comportamentul se poate constitui într-o importantă sursă de schimbare pentru sistemul normativ. Pe scurt, comportamentul modelează normele în aceeaşi măsură în care normele modelează comportamentul. În orice structură socială există o dinamică (uneori tensionată) a relaţiilor dintre structura normativă şi cea comportamentală, fiecare dintre acestea putându-se schimba independent de cealaltă şi cu toate acestea exercitând o influenţă permanentă asupra celeilalte. Totuşi, din perspectiva analizei comportamentului organizaţional, descrierea structurii sociale implică centrarea mai ales pe acele caracteristici ce dau seama de *ordinea* existentă la nivelul comportamentului participanţilor (structura comportamentală). Aceasta nu înseamnă nicidecum că relaţiile dintre participanţi nu pot fi tensionate, conflictuale sau, uneori, chiar încărcate de agresivitate. Sau, în termenii lui Merton, nu numai stabilitatea şi ordinea, ci şi tensiunea, stresul, devianţa şi schimbarea pot fi deseori atribuite factorilor structurali (Merton, 1957).

B.C.U. "M. EMINESCU" IASI

Elemente şi surse de generare ale structurii sociale

Analiza organizaţională a demonstrat că, indiferent de modelele sau formele de organizare existente sau dezvoltate de-a lungul timpului şi, respectiv, de tipurile de organizaţii ce le corespund, structura socială a unei organizaţii este generată, în esenţă, de trei factori: diviziunea muncii, ierarhia autorităţii şi coordonarea. În funcţie de modul de concretizare a diviziunii muncii în acţiuni şi sarcini specializate şi de realizare a coordonării acestora pentru atingerea scopului propus, se constituie structuri organizaţionale distincte ce individualizează un tip anume de organizare (M. Vlăsceanu, 2002).

Diviziunea muncii constă în diferenţierea, ordonarea, clasificarea şi ierarhizarea sarcinilor de muncă în funcţie de specificul şi contribuţia lor la realizarea unui scop (a unui produs). Dacă acceptăm ideea că scopul unei organizaţii este acela de a realiza un set de activităţi ce răspund, potenţial, cerinţelor mediului, atunci putem considera că modul de diferenţiere/ierarhizare a activităţilor şi, respectiv, de atribuire a acestora diferiţilor membri ai unei organizaţii reprezintă un *element al structurii sociale.* Diviziunea sarcinilor de muncă se poate realiza pe orizontală, atunci când se disting sarcini specializate şi ordonate într-un anumit flux, sau pe verticală, atunci când accentul este pus pe ierarhizarea sarcinilor în funcţie de gradul de importanţă a contribuţiei la realizarea scopului sau produsului final. De exemplu, o organizaţie economică profilată pe producţia de automobile nu îşi poate atinge scopul decât dacă se bazează pe o anumită diviziune a muncii realizată sub forma sarcinilor specializate (pe verticală sau orizontală) pe care diverse persoane urmează să le practice. Pe orizontală putem distinge sarcini de asamblare, vopsire etc., iar pe verticală sarcini de ordonare şi coordonare a operaţiilor. Dincolo de definirea sarcinilor specializate de muncă şi de atribuire a acestora membrilor organizaţiei, diviziunea muncii se referă, de asemenea, şi la modalităţile în care diferitele sarcini sunt grupate în *unităţi organizaţionale* de genul secţiilor, departamentelor, birourilor etc. (de exemplu, departamentul de producţie, departamentul de marketing, departamentul de resurse umane etc.). Să mai remarcăm, totodată, şi faptul că termenul de diviziune a muncii nu este raportabil numai la activităţile desfăşurate de personalul non-managerial, ci se aplică, în aceeaşi măsură, activităţilor desfăşurate la nivelurile superioare de management. În cele mai multe organizaţii, activitatea managerilor este de asemenea divizată şi ierarhizată, astfel încât conceptul de diviziune a muncii este folosit, într-un sens mai larg, pentru a indica diviziunea activităţii organizaţionale în toate tipurile de sarcini existente la diferite niveluri din ierarhia organizaţională.

Ierarhia autorităţii reflectă modul de distribuire a autorităţii în lanţul vertical al poziţiilor organizaţionale. Necesitatea distribuirii autorităţii decurge din aplicarea principiului diviziunii muncii care specifică, pe dimensiunea orizontală, responsabilităţile asociate fiecărei activităţi de muncă la fiecare nivel organizaţional, iar pe dimensiunea verticală, modul în care sarcinile de muncă sunt coordonate şi integrate la diferite niveluri organizaţionale, respectiv modul de alocare a autorităţii. Autoritatea conferă deţinătorului unei poziţii anumite drepturi, cum ar fi cel de a da ordine persoanelor din poziţii inferioare, dreptul de penalizare/recompensare etc. Când fiecare poziţie dintr-o organizaţie este subordonată unei alte poziţii, autoritatea ierarhică şi comunicarea verticală se combină pentru a permite persoanelor plasate în poziţii ierarhice înalte să colecteze informaţiile, dar şi să direcţioneze, să controleze şi să încurajeze obţinerea

unor performanţe înalte de la persoanele aflate la niveluri inferioare din ierarhie. Dacă în trecut cei mai mulţi manageri erau convinşi că, pentru buna funcţionare a organizaţiei, nu se pot face derogări de la principiul unităţii de comandă promovat de H. Fayol (conform căruia fiecare membru al organizaţiei trebuie să răspundă în faţa unui singur superior), astăzi relaţiile duale de răspundere sunt mult mai larg acceptate, tot aşa cum legăturile laterale (non-ierarhice) sunt din ce în ce mai mult considerate ca jucând un rol important în integrarea diferitelor activităţi ale organizaţiei.

Coordonarea constă în armonizarea sarcinilor specializate după criterii specifice de optimalitate. Pentru sarcinile simple şi puţin numeroase, coordonarea nu este complicată, putând fi realizată individual. O dată cu multiplicarea sarcinilor diferenţiate, reintegrarea acestora într-un mod consistent presupune mecanisme speciale de coordonare (atât a sarcinilor, cât şi a persoanelor). Astfel, coordonarea se poate realiza în cadrul unei ierarhii cu niveluri precis delimitate şi cu reguli/proceduri clare de acţiune sau în mod informal, prin consultări succesive sau colaborări deschise bazate pe o circulaţie liberă a informaţiilor.

Comunicarea între poziţiile şi unităţile constituite prin aplicarea principiului diviziunii muncii este considerată esenţială pentru coordonarea activităţilor organizaţionale. *Comunicarea verticală* este asociată cu ierarhia autorităţii, aceasta fiind deja menţionată ca element al structurii sociale a organizaţiei. Alături de comunicarea verticală trebuie considerată şi *comunicarea laterală* care, în măsura în care se permanentizează prin repetiţie, devenind, în consecinţă, un model alternativ de comunicare, poate fi recunoscută sub diferite forme, cum ar fi rolurile de legătură, comitetele sau echipele de proiect şi echipele de management.

Coordonate ale structurii sociale

Identificarea şi măsurarea diferitelor aspecte ale structurii sociale din organizaţii a constituit, încă din perioada clasică a analizei organizaţionale, un obiectiv extrem de important. Aspiraţia teoreticienilor managementului clasic era centrată pe găsirea unei structuri de organizare optimă, potrivită oricărei situaţii sau, altfel spus, a „celui mai bun mod de organizare", generator al unor performanţe organizaţionale maxime. Speranţa acestor teoreticieni era că, prin analiza relaţiilor statistice dintre diferite caracteristici ale structurii, pe de o parte, şi performanţe, pe de altă parte, vor putea descoperi adevărata formulă a succesului, respectiv „cheia" eficienţei organizaţionale. Cercetarea empirică a demonstrat însă că nu întotdeauna ceea ce funcţionează cu succes într-o organizaţie este valabil sau aplicabil şi altor organizaţii. Aceste rezultate au condus la o nouă abordare, cunoscută sub denumirea „teoriilor de contingenţă", teorii ce au argumentat că eficienţa unei organizaţii depinde de gradul de adecvare dintre structura de organizare şi alte două variabile – mediul şi tehnologia.

Structura socială a fost măsurată prin folosirea unei largi varietăţi de variabile dintre care însă câteva sunt considerate mai relevante pentru analiza organizaţiilor moderne: complexitatea, formalizarea, centralizarea, intensitatea administrativă şi mărimea.

Complexitatea structurală se referă la gradul de diferenţiere a muncii atât pe dimensiunea orizontală, cât şi pe cea verticală. Diferenţierea orizontală poate fi măsurată prin considerarea numărului de activităţi (specializarea) şi de unităţi funcţionale (de exemplu, departamente). Diferenţierea verticală se măsoară prin calcularea numărului de niveluri

ierarhice, pornind de la poziţia cea mai înaltă din organizaţie până la ultima (cea mai scăzută) poziţie din lanţul ierarhic. Într-o fază iniţială, procesul de diferenţiere are în vedere gruparea activităţilor-cheie din organizaţie şi distribuirea acestora membrilor organizaţiei sub forma sarcinilor de muncă. Diferenţierea este realizată de obicei în funcţie de patru factori: tipul de activitate (diferenţiere funcţională); tipul de produse sau servicii (diferenţiere bazată pe produs); tipul de clienţi/consumatori (diferenţiere în funcţie de clienţi); localizare geografică (diferenţiere geografică). Ca atare, pot fi identificate cel puţin patru tipuri de unităţi organizaţionale:

i) *Unităţi definite funcţional*, ce grupează activităţile pe baza specificului muncii ce trebuie realizată. În acest caz se aplică logica similarităţii funcţiilor ce trebuie îndeplinite pentru realizarea activităţilor de muncă, logică determinată în esenţă de existenţa scopurilor comune şi de interdependenţa sarcinilor. De exemplu, toate activităţile din ramura producţiei sunt grupate împreună (în departamentul de producţie) pentru a forma o singură unitate care preia toate sarcinile cerute de funcţia respectivă (achiziţionarea materiilor prime, a materialelor şi prelucrarea lor). Aceeaşi logică se aplică şi pentru gruparea celorlalte tipuri de activităţi diferenţiate în funcţie de specificul şi cerinţele sarcinilor de muncă (de exemplu, departamentul de marketing, departamentul de resurse umane etc.). *Output*-urile unităţilor definite funcţional sunt, în principal, folosite sau consumate în interiorul sistemului. De exemplu, într-o corporaţie structurată funcţional, activitatea şi produsele/serviciile departamentelor financiar, juridic, de resurse umane, de cercetare şi dezvoltare, administrativ etc. sunt proiectate şi destinate susţinerii propriei organizaţii.

ii) *Unităţi definite prin raportare la produsul final al activităţii*, ale căror *output*-uri sunt de obicei consumate sau folosite în afara organizaţiei (de exemplu, compania americană de automobile General Motors este ramificată, în funcţie de produse, pe mai multe divizii: divizia Chevrolet, divizia Cadillac, divizia Pontiac etc.). În acest caz organizaţia este împărţită într-un număr de unităţi stabilite pe baza similarităţii proceselor de producţie sau a produselor. Fiecare dintre aceste unităţi funcţionează ca un *centru de profit*. Aceasta înseamnă că fiecare unitate sau centru de profit este tratată, din punct de vedere administrativ, ca o organizaţie relativ independentă, fiind condusă de o echipă a cărei responsabilitate este aceea de a-şi promova propriile interese şi de a obţine profit. Se consideră că într-un centru de profit conducerea este mult mai motivată să ia decizii care să conducă la obţinerea unor profituri maxime, întrucât ea este direct responsabilă de efectele deciziilor sale.

iii) *Unităţi definite prin raportare la tipurile de clienţi/consumatori* (*respectiv piaţă*), ale căror activităţi sunt grupate în funcţie de clasificarea clienţilor cărora încearcă să le vândă *output*-urile unităţilor definite prin tipul de produse sau servicii. Astfel de unităţi (de exemplu, divizii sau filiale ale unei firme industriale naţionale sau multinaţionale) îşi definesc şi grupează activităţile prin raportare la categoriile de clienţi: agenţii guvernamentale, alte firme sau corporaţii industriale din sectorul privat sau consumatori individuali. În acelaşi spirit, alte unităţi sunt definite pe criteriile tipului de comerţ pe care îl practică: angrosişti, vânzători cu amănuntul sau consumatori individuali.

iv) *Unităţi definite pe criterii de localizare geografică*, ale căror activităţi sunt grupate în funcţie de regiunile geografice unde doresc să îşi vândă produsele/serviciile. De exemplu, transporturile şi comerţul cu amănuntul sunt două sectoare unde structurile de organizare sunt realizate pe baza diferenţierii geografice. În aceste cazuri, unităţile

funcţionale individuale – depozite sau magazine – sunt grupate pe criterii regionale (diferite zone ale unei ţări sau arii geografice diferite). De asemenea, băncile tind să-şi diferenţieze activităţile în funcţie de regiunile geografice în care funcţionează (sectoare ale unui oraş, stat sau chiar naţiune, dacă operează internaţional).

Uneori aceşti patru factori sau numai câte doi, eventual trei dintre ei, sunt combinaţi într-una şi aceeaşi organizaţie. Gruparea oamenilor, poziţiilor şi unităţilor într-un mod sau altul are o serie de implicaţii privind comunicarea şi coordonarea. De altfel, rezultatele unor cercetări dedicate relaţiei dintre complexitate şi comunicare au demonstrat că, pe măsură ce creşte complexitatea organizaţiei, atât în termenii diferenţierii orizontale, cât şi ai celei verticale, creşte şi nevoia de comunicare (Hage, Herald, Michael Aiken şi C.B. Marett, 1971).

Formalizarea se referă la gradul în care organizaţia specifică, printr-un sistem de reguli, proceduri şi reglementări formale, normele de comportament ale membrilor săi. Totodată, ea are în vedere gradul de constrângere al regulii, respectiv măsura în care organizaţia va tolera devierile sau abaterile comportamentale de la reguli. Majoritatea studiilor empirice privind formalizarea au fost preocupate de evidenţierea gradului în care regulile şi reglementările procedurale guvernează activităţile organizaţionale. Gradul de formalizare poate fi măsurat prin indicatori de genul manualelor de proceduri, cartelor organizaţionale, descrierilor postului, politicilor scrise (referitoare, de exemplu, la conflictele de interese, sistemele de evaluare a personalului etc.), sistemelor de management (cum ar fi managementul prin obiective – MBO), regulamentelor de funcţionare ale diferitelor unităţi sau subunităţi funcţionale etc. Cercetările au sugerat, de asemenea, existenţa unei relaţii pozitive între mărimea organizaţiei şi gradul de formalizare, în sensul tendinţei de accentuare a formalizării pe măsura dezvoltării sau creşterii în mărime a organizaţiei.

Centralizarea se referă, de obicei, la locul geometric al autorităţii de luare a deciziilor în organizaţie. Se consideră, în general, că atunci când autoritatea luării deciziei se află concentrată în vârful ierarhiei, organizaţia este *centralizată*. Când însă autoritatea luării deciziei este delegată spre nivelurile inferioare, organizaţia este *descentralizată*. Problema gradului de centralizare sau descentralizare a unei organizaţii nu este una abstractă, ci ea trebuie analizată în funcţie de mărimea organizaţiei, mediul în care aceasta funcţionează şi tipul de decizii ce trebuie luate. De exemplu, în ciuda predicţiei (bazată pe acceptarea perspectivei convenţionale privind funcţionarea modelului birocratic de organizare) că organizaţiile mari vor tinde să aibă sisteme mai centralizate de luare a deciziei, s-a demonstrat că, dimpotrivă, mărimea organizaţiei este corelată negativ cu unii indicatori ai centralizării. Astfel, organizaţiile mari, dispersate geografic şi care funcţionează în medii dinamice şi competitive vor avea tendinţa să adopte un grad mai mare de descentralizare decât organizaţiile care nu prezintă aceste caracteristici. În ceea ce priveşte relaţia dintre gradul de centralizare/descentralizare şi tipul de decizii, s-a demonstrat că, de exemplu, o organizaţie poate fi înalt descentralizată prin raportare la deciziile legate direct de activităţile de muncă, după cum poate fi înalt centralizată prin raportare la deciziile strategice. Într-o universitate, de exemplu, deciziile privind oferta educaţională (cursuri, programe noi de învăţământ), angajarea de personal didactic în cadrul departamentelor ori facultăţilor sau cele privind modul de distribuţie a fondurilor destinate mobilităţii cadrelor didactice şi studenţilor sunt luate la nivelul facultăţilor sau al departamentelor. Din această perspectivă, ele ar putea fi considerate ca fiind decizii

descentralizate. Totuşi, deciziile privind direcţiile strategice de dezvoltare a universităţii sau cele referitoare la politicile globale de obţinere a resurselor financiare sunt luate la nivelul conducerii strategice reprezentate de Senat sau Consiliul de administraţie. Aceste tipuri de decizii ar putea fi deci considerate ca fiind înalt centralizate.

Problema gradului de centralizare/descentralizare a fost analizată şi în relaţie cu formalizarea, cele mai multe cercetări demonstrând că există o relaţie negativă între centralizare şi formalizare. Astfel, în mod surprinzător, s-a constatat că organizaţiile descentralizate au tendinţa de a fi mai formalizate decât cele centralizate. Cum s-ar putea explica aceste rezultate total neaşteptate? Un posibil răspuns este oferit de Blau şi Schoenherr (1971) care, în lucrarea lor dedicată analizei structurii organizaţiilor, sugerează că centralizarea şi formalizarea ar putea fi considerate ca mecanisme alternative de control. Aceasta înseamnă că structurile mai formalizate permit promovarea unor sisteme mai descentralizate de luare a deciziilor tocmai datorită existenţei standardelor formalizate (sistem strict de reguli şi proceduri) ce restrâng spaţiul de libertate al decidenţilor ce urmează să ia deciziile descentralizate. În acest fel, este posibil ca o structură înalt formalizată (de genul structurii birocratice) să poată fi atent controlată chiar şi atunci când este descentralizată.

Componenta (intensitatea) administrativă se referă, în principal, la procentul persoanelor (din totalul angajaţilor unei organizaţii) care au responsabilităţi administrative. Intensitatea administrativă este calculată de obicei prin compararea a două proporţii: o proporţie „administrativă" şi una de „conducere". Aceste două proporţii reflectă cantitatea forţei de muncă administrative (de execuţie) şi a celei de conducere (de control) pe care o angajează organizaţia în scopul realizării funcţiilor de control şi coordonare.

Mărimea componentei administrative, considerată de mulţi cercetători ca indicator al gradului de birocratizare, a fost studiată în principal în relaţie cu mărimea organizaţiei. În acest sens, criticii cei mai perseverenţi ai organizaţiilor de dimensiuni mari au încercat să demonstreze că dezvoltarea, respectiv creşterea mărimii organizaţiilor implică, în mod invariabil, şi o creştere disproporţionată a personalului administrativ. Parkinson (1957), de exemplu, pornind de la observaţia că în organizaţiile birocratice nu există (sau există într-o foarte mică măsură) o relaţie între activitatea (volumul muncii) ce trebuie realizată şi mărimea personalului angajat să o îndeplinească, a încercat să argumenteze (prin mărturii empirice) că dezvoltarea ierarhiilor administrative poate fi independentă de activitatea ce trebuie realizată. Ca rezultat al cercetărilor desfăşurate, Parkinson a ajuns la concluzia că mărimea personalului administrativ tinde să crească cu o rată medie de 5,75% pe an, indiferent de faptul că încărcătura muncii în organizaţie poate realmente să descrească. Cercetările ulterioare au condus însă la rezultate contradictorii, datorate în mare măsură modului de definire a componentei administrative. Astfel, dacă în componenta administrativă este inclus atât personalul managerial, cât şi cel tehnic şi profesional, atunci este evident că fiecare dintre aceste categorii tinde să se relaţioneze diferit cu schimbările din mărimea organizaţiei.

Într-o încercare de a rezuma datele mai multor cercetări ce şi-au propus să analizeze relaţia dintre mărimea organizaţiei şi componenta administrativă, Blau (1970) oferă următoarea interpretare: creşterea în mărime a unei organizaţii este asociată cu diferenţierea structurală (referitoare la numărul de categorii ocupaţionale, numărul de niveluri ierarhice, dispersia spaţială – de exemplu, numărul de filiale etc.), iar diferenţierea, la rândul ei, creează presiuni asupra creşterii mărimii componentei administrative. Explicaţia

constă în faptul că diferenţierea conduce la o *creştere a eterogenităţii* activităţilor de muncă atât la nivelul subunităţilor organizaţionale, cât şi la cel al angajaţilor. O astfel de situaţie creează însă probleme suplimentare legate de necesitatea de coordonare şi integrare. Satisfacerea noilor cerinţe dictează, prin urmare, creşterea componentei administrative care îşi va asuma responsabilităţile coordonării şi integrării. Pe de altă parte însă, creşterea în dimensiuni a unei organizaţii este asociată şi cu anumite creşteri ale mărimii unităţilor organizaţionale în cadrul cărora activităţile de muncă sunt relativ omogene. Cu cât mai mare este numărul de persoane angajate în activităţi de muncă similare, cu atât scade necesitatea unui număr mare de personal administrativ care să realizeze activităţile de supraveghere şi control. Această constatare sugerează că mărimea organizaţiei produce efecte diferite (şi consecinţe opuse) asupra componentei administrative. Comentând această afirmaţie, Scott (1998) avertizează că influenţa pozitivă sau negativă pe care mărimea organizaţiei ar putea s-o aibă asupra componentei administrative nu poate fi discutată decât în funcţie de tipul de diferenţiere în cauză. De exemplu, este de aşteptat ca diferenţierea ce creează doar noi unităţi de acelaşi tip (segmentare) să aibă un efect pozitiv mai mic asupra componentei administrative decât diferenţierea funcţională care creează noi tipuri de unităţi.

Mărimea organizaţiei se referă, într-o accepţiune frecvent utilizată, la numărul membrilor sau angajaţilor ei. Totuşi, nu toţi analiştii acceptă că acest indicator de măsurare a mărimii unei organizaţii ar putea fi considerat ca reprezentând o dimensiune a structurii sociale, alături de cele menţionate până acum (formalizare, centralizare etc.). Cei ce recurg la acest mod de definire a mărimii argumentează că avantajul folosirii acestui indicator este acela că ar da seama atât de capacitatea organizaţiei de realizare a activităţilor de muncă, cât şi de dimensiunile performanţelor pe care le poate atinge. Există însă câteva dificultăţi de măsurare a mărimii prin considerarea numărului de participanţi. De exemplu, cum se pot stabili graniţele dintre participanţi şi non-participanţi sau „participanţi potenţiali" la activităţile unei organizaţii (angajaţi cu jumătate de normă, angajaţi temporar sau angajaţi pe bază de convenţie de colaborare)? Mai mult, compararea diferitelor tipuri de organizaţii prin raportare doar la numărul de angajaţi poate fi de multe ori înşelătoare din moment ce multe companii şi firme cu înaltă tehnologie pot obţine performanţe remarcabile cu un număr mic de angajaţi. De altfel, tendinţa de reducere a mărimii organizaţiilor este considerată astăzi, de cei mai mulţi analişti, ca reprezentând una din schimbările cele mai semnificative în peisajul organizaţional general. De exemplu, o cercetare privind distribuţia organizaţiilor în funcţie de mărime, realizată de Granovetter (1984) în Suedia, S.U.A. şi Japonia, a relevat că în Japonia existau mult mai multe organizaţii de mărime redusă comparativ cu cele din Suedia şi S.U.A. Totuşi, având în vedere că reducerea mărimii organizaţiilor din sectorul economiei productive era datorată în principal accentului pus de japonezi pe construirea unor reţele de furnizori şi pe folosirea într-o mai mare măsură a contractelor cu grupuri sau firme din afara organizaţiei (reducându-se astfel numărul angajaţilor proprii ai firmelor) şi anticipând, totodată, că acesta va reprezenta principalul mod de organizare a producţiei şi în economia S.U.A. sau a Suediei, autorul prevedea o tendinţă similară de reducere a mărimii organizaţiilor şi în celelalte ţări.

Alături de indicatorul deja menţionat (numărul participanţilor), mărimea organizaţiei a mai fost studiată şi prin folosirea altor indicatori, fiecare dintre aceştia încercând să măsoare un aspect specific (Kimberly, 1976). De exemplu, prin măsurarea numărului de

metri pătraţi din atelierele unei fabrici sau a numărului de paturi dintr-un spital se aştepta obţinerea unor indicii cu privire la capacitatea fizică a respectivei organizaţii de realizare a performanţelor. Alţi indicatori, de tipul volumului vânzărilor sau a numărului de clienţi serviţi într-o perioadă dată de timp, se centrează mai puţin pe capacitatea potenţială şi mai mult pe amploarea reală a performanţelor.

Mărimii organizaţiei i se poate da şi o interpretare instituţională. Scott (1998), de exemplu, sugerează că mărimea, în special mărimea relativă, este puternic asociată cu vizibilitatea şi respectabilitatea. Astfel, este mai probabil ca organizaţiile de dimensiuni mari să reprezinte ţintele actorilor instituţionali (de exemplu, organismele executive ale statului) şi să furnizeze totodată acele modele demne de imitat de alte organizaţii.

Analiza mărimii organizaţiilor este importantă nu numai pentru că, după cum am menţionat deja, mărimea este legată de multe alte caracteristici organizaţionale (formalizare, complexitate, diferenţiere etc.), dar şi pentru că influenţează o reţea de alţi factori, cum ar fi, de exemplu, sistemul de recompense. Astfel, Kalleberg şi Van Buren (1966), într-un studiu privind relaţia dintre mărimea organizaţională şi recompense, au constatat că mărimea era pozitiv legată atât de obţinerea unor beneficii suplimentare, cât şi de percepţia oportunităţilor de promovare, fiind însă negativ legată de autonomia în muncă. Ei au argumentat totuşi că relaţia pozitivă dintre mărime şi venituri nu mai era semnificativă statistic atunci când erau controlaţi alţi factori intermediari legaţi de mărime (cum ar fi, spre exemplu, sindicalizarea).

Prezentarea celor cinci dimensiuni sau caracteristici structurale ale organizaţiilor nu înseamnă că nu există sau nu pot fi folosite şi alte variabile prin care poate fi măsurată şi analizată o structură socială (de exemplu, vârsta sau vechimea, standardizarea sarcinilor de muncă etc.) Ceea ce este însă important se referă la modul de combinare a acestor caracteristici, respectiv a relaţiilor dintre ele, astfel încât să poată fi descris, analizat sau interpretat modul de configurare a unei structuri sociale. Din păcate există destul de puţine cercetări empirice care pot oferi date relevante cu privire la inter-relaţiile dintre caracteristicile structurale menţionate. Cu toate acestea, se admite că mărimea reprezintă cel mai important determinant pentru configurarea structurală a unei organizaţii. Câteva din concluziile cercetărilor privind relaţiile dintre caracteristicile menţionate şi structură pot fi rezumate astfel:

- Cu cât mai mare este o organizaţie, cu atât va avea un comportament mai formalizat (de exemplu, un număr mai mare de reguli şi proceduri scrise, o formalizare mai accentuată a structurii de autoritate, o standardizare mai accentuată a procedurilor de selecţie şi promovare a personalului etc.).
- Cu cât mai mare este o organizaţie, cu atât va dispune de o mai mare complexitate structurală, ceea ce nu înseamnă totuşi că două organizaţii de aceeaşi mărime vor fi în mod necesar la fel de complexe. Este de aşteptat însă ca mărimea organizaţiei să influenţeze o serie de caracteristici ce reflectă diferenţierea structurală (incluzând, de exemplu, numărul de categorii ocupaţionale, numărul de niveluri ierarhice sau dispersia spaţială).

Definirea şi descrierea structurii sociale prin caracteristicile şi sursele generatoare menţionate a relevat, probabil, că cel mai important ingredient al acesteia îl reprezintă oamenii sau participanţii la viaţa organizaţională. În fond, diviziunea muncii, ierarhia autorităţii şi coordonarea sunt doar concepte menite a surprinde esenţa unor modalităţi

şi experienţe extrem de variate de organizare a relaţiilor dintre oameni. Ca atare, variabila referitoare la membrii unei organizaţii sau, mai cuprinzător, participanţii la viaţa organizaţională, nu poate fi despărţită decât la nivel teoretic de structura socială. Să ne referim, în continuare, la acest aspect.

Participanţii

Participanţii sau membrii organizaţiilor sunt acele persoane care, în schimbul unor beneficii sau stimulente de diferite tipuri, contribuie, prin acţiunea socială de cooperare, la îndeplinirea obiectivelor organizaţionale specifice (Barnard, 1938; Simon, 1976). Dacă am imagina structura formală ca reprezentând scheletul unui sistem (organizaţia), atunci oamenii ar putea fi consideraţi ca fiind cei ce configurează sistemul. Sau, în formularea lui Mintzberg (1989), „fiecare sistem îşi are propriul schelet. Dar o organizaţie în care domină numai acesta nu înseamnă mai mult decât o cochilie goală. Numai atunci când este infuzată cu spiritul uman – cu energie, ideologie, cultură sau cum vreţi s-o numiţi – organizaţia începe să trăiască" (p. 364). O astfel de perspectivă asupra relaţiei dintre structura formală şi încărcătura umană accentuează, în fapt, necesitatea considerării participanţilor organizaţionali ca actori sociali. Şi aceasta întrucât „energia lor, conformarea lor, nesupunerea lor sunt cele ce alcătuiesc şi modelează structura organizaţiei. Fără participarea lor nu există structură socială, nu există organizaţie" (Scott, 1998, p. 20).

Participarea implică stabilirea unor relaţii între membrii organizaţiei, respectiv activarea şi repetarea unor interacţiuni care, producându-se cu regularitate, ajung să formeze modele de interacţiuni. Caracterul repetitiv al interacţiunilor reprezintă, de altfel, argumentul adus de *teoria structurării* în favoarea considerării lor ca fundament al structurii sociale. De exemplu, practica unei secretare de a înmâna în fiecare dimineaţă şefului său o agendă cu întâlnirile la care trebuie să participe sau cu scrisorile pe care trebuie să le trimită, precum şi indicaţiile pe care i le dă acesta în legătură cu activităţile din ziua respectivă implică un schimb de informaţii care, prin repetiţie, se transformă într-o relaţie rutinieră. Deşi astfel de interacţiuni repetate pot crea imaginea unei structuri sociale solide şi stabile, în realitate structurile sociale sunt extrem de dinamice, sensibile şi receptive faţă de orice schimbare. Aceasta înseamnă că nu doar stabilitatea şi repetitivitatea interacţiunilor sunt responsabile de crearea structurii sociale, ci şi *interacţiunile non-repetitive* sau chiar *non-interacţiunile* dintre grupuri specifice sau dintre persoane pot contribui la formarea sau modelarea structurii. Altfel spus, structura socială este atât produsul modelelor de interacţiune, cât şi al celor de non-interacţiune. Pentru a ilustra această afirmaţie, să considerăm exemplul iniţiativei luate de conducerea unei organizaţii de reformare a departamentelor şi de reorganizare a activităţilor în scopul îmbunătăţirii performanţelor. O decizie de schimbare poate implica, în acest caz, o revizuire a tuturor sarcinilor de muncă şi a responsabilităţilor asociate acestora, precum şi a poziţiilor organizaţionale, relaţiilor dintre poziţii sau grupărilor de poziţii din unităţile specializate, astfel încât să se proiecteze o nouă cartă organizaţională care va specifica noi posturi sau noi relaţii de autoritate şi comunicare între poziţiile respective. Succesul acestei schimbări va depinde însă de modul în care vor interacţiona persoanele cărora le sunt desemnate responsabilităţi diferite de cele îndeplinite până atunci sau care vor intra în relaţii diferite de muncă, autoritate sau comunicare. Cu alte cuvinte, implementarea unei schimbări de

acest tip presupune, în esenţă, schimbarea modelelor de interacţiune rutinieră practicate până în acel moment cu noi modele de interacţiune. Dacă oamenii nu acceptă însă schimbarea modelelor vechi de interacţiune şi implicarea reală în noi relaţii de muncă şi autoritate, schimbarea nu se va produce cu adevărat. Non-interacţiunea, în acest caz, contribuie la consolidarea sau modelarea unei structuri sociale diferite de cea proiectată de conducerea strategică.

Evidenţierea caracterului dinamic, procesual, al structurii sociale, determinat tocmai de practicile rutiniere de participare a actorilor sociali (membrilor organizaţiei) la construcţia propriilor reguli de organizare, reprezintă însă o provocare la adresa perspectivei tradiţionale din analiza comportamentului organizaţional ce considera structura socială ca reprezentând mai degrabă un sistem stabil, prin care pot fi controlate (şi constrânse) interacţiunile şi relaţiile sociale. Teoria structurării încearcă să extindă această modalitate clasică de conceptualizare a structurii sociale ca „barieră pentru acţiune", prin evidenţierea faptului că structura este în aceeaşi măsură mijloc de constrângere şi produs al acţiunilor (interacţiunilor). Prin promovarea conceptului de *„dualitate" a structurii*, Anthony Giddens (1979, 1984) argumentează că, pe de o parte, structurile sociale sunt create prin acţiunile şi interacţiunile oamenilor, reprezentând, în acest context, un produs social ce are capacitatea de a facilita sau constrânge activităţile ulterioare. Pe de altă parte însă structurile nu pot fi considerate ca sisteme inflexibile şi constant stabile întrucât, prin înseşi procesele de acţiune şi interacţiune pe care le împuternicesc, ele sunt implicate în propria schimbare. Altfel spus, orice acţiune diferă, mai mult sau mai puţin, de acţiunile anterioare şi, din această perspectivă, orice acţiune implică posibilitatea unei schimbări sau unei inovări, fie că aceasta este abia sesizabilă, fie că este vorba de o schimbare socială radicală. Deşi nu a fost elaborată pentru nivelul organizaţional de analiză, teoria lui Giddens are marele merit, pe de o parte, de a chestiona supoziţiile clasice referitoare la stabilitatea structurală şi, pe de altă parte, de a evidenţia dinamica parametrilor care susţin organizaţia într-o formă structurală specifică.

Scopurile

Într-o definire extrem de simplă şi concisă, scopurile organizaţiei se referă la proiecţiile (aşteptările) oamenilor cu privire la finalităţile activităţilor pe care îşi propun să le realizeze. Aceasta înseamnă că ele oferă direcţia pe care organizaţia este de aşteptat să o urmeze astfel încât să acţioneze eficient. Totuşi, după cum remarcă Peter Drucker (1973), asocierea obiectivelor cu aşteptările nu implică o viziune statică, ci, dimpotrivă, una cât se poate de dinamică şi activă. Sau, în formularea autorului, „dacă obiectivele sunt doar bune intenţii, ele nu au nici o valoare. Ele trebuie să se manifeste în muncă" (p. 101). Din această perspectivă de abordare, scopurile sunt considerate fundamentul tuturor activităţilor de muncă, respectiv al responsabilităţilor asociate sarcinilor concrete de muncă. Altfel spus, scopurile au prioritate în faţa tuturor celorlalte componente ale organizaţiei, întrucât doar prin raportare la ele se proiectează structura organizaţiei, respectiv activităţile de muncă ale unităţilor individuale sau ale grupărilor de activităţi.

Această modalitate de raportare la scopurile organizaţionale a dominat mult timp analiza organizaţională, fiind specifică perspectivei de înţelegere a organizaţiilor ca sisteme raţionale. Trebuie menţionat însă că problema modului de definire a scopului

organizaţional este una dintre cele mai controversate din întreaga istorie a analizei organizaţionale. Scott (1998), de exemplu, încercând să clarifice, cel puţin parţial, această situaţie, argumentează că există o multitudine de factori ce au contribuit la confuzia existentă în conceptualizarea scopului organizaţional. În acest sens, el identifică şi evidenţiază câteva surse generatoare de ambiguitate. Una dintre ele vizează accentul pus de diferiţi analişti pe una sau alta din funcţiile scopului. Astfel, reprezentanţii perspectivei de abordare a organizaţiilor ca sisteme raţionale au accentuat în principal funcţiile *cognitive* ale scopurilor: acestea ar furniza direcţiile de acţiune şi constrângerile apărute în procesul de luare a deciziei (Simon, 1964; 1976). Cercetătorii care au abordat organizaţiile ca sisteme naturale, cum ar fi Barnard (1938) sau Clark şi Wilson (1961), au acordat prioritate caracteristicilor *motivaţionale* ale scopurilor: ele ar constitui temelia pe care se construieşte ataşamentul, atât al membrilor organizaţiei, cât şi al celor din afara ei. Din această perspectivă, importanţa scopurilor rezidă în potenţialul lor de generare a identităţii, precum şi a motivaţiilor pentru participanţii la viaţa organizaţională. Este evident că formularea scopurilor prin accentuarea funcţiilor lor cognitive nu va fi acceptabilă pentru analiştii interesaţi în special de funcţiile lor motivaţionale şi invers. Astfel, cei ce valorizează în special proprietăţile motivaţionale ale scopurilor vor accepta chiar şi o formulare a scopurilor în termeni vagi şi generali, tocmai datorită importanţei acordate încărcăturii lor ideologice, orientative. De exemplu, o universitate ce-şi promovează oferta educaţională prin invocarea misiunii de pregătire şi creare a unei elite profesionale din care vor fi selectaţi „lideri pentru secolul XXI" are şanse destul de mari să atragă mai mulţi studenţi, dar şi să-şi creeze o imagine publică atractivă. Totuşi, accentuarea scopului printr-o astfel de formulare nu oferă nici un fel de indicii cu privire la modul de proiectare a curriculum-ului sau la mijloacele specifice de realizare a scopului.

O altă modalitate de definire a scopurilor este specifică reprezentanţilor analizei instituţionale care accentuează funcţiile lor *simbolice*, respectiv semnificaţia acestora nu atât pentru participanţii la viaţa organizaţională, cât pentru actorii mediului instituţional: opinia publică, plătitorii de taxe, clienţii etc. Întrucât analiza instituţională dă întâietate mediului instituţional ca generator al organizaţiilor şi modelelor de organizare şi conducere, accentuarea funcţiilor simbolice ale scopurilor este justificată tocmai prin raportare la efectele lor potenţiale, şi anume creşterea capacităţii organizaţiilor de a dobândi legitimitate, resurse, personal etc.

Conceptul de scop organizaţional s-a bucurat însă şi de interpretări mai originale, considerate ca reprezentând reale provocări la adresa perspectivei convenţionale de înţelegere a organizaţiilor şi a comportamentului uman în general. De exemplu, Karl Weick, autorul teoriei instituirii, argumentează că, în ciuda prejudecăţii conform căreia acţiunea este ghidată şi determinată de cunoaştere (respectiv scopurile şi cunoaşterea precedă acţiunea), în fapt acţiunea precedă cunoaşterea şi totodată o focalizează. Raţionalitatea, afirmă Weick, este un proces de *justificare* a acţiunilor trecute şi, ca atare, ea oferă sens pentru ceea ce s-a întâmplat şi nicidecum pentru ceea ce urmează să se întâmple. Altfel spus, mai întâi se produce acţiunea ce este apoi interpretată printr-un proces de sesizare retrospectivă. Conform acestei perspective de interpretare a comportamentului organizaţional, este evident că scopurile sunt considerate a îndeplini mai degrabă o *funcţie justificatoare* pentru acţiunile deja produse.

În sfârşit, scopurile pot fi formulate şi prin raportare la potenţialul acestora de a furniza criterii de evaluare a activităţilor organizaţionale sau a comportamentului

participanţilor. Accentuarea funcţiilor *evaluative* ale scopurilor implică însă necesitatea adecvării între criteriile folosite pentru îndrumarea participanţilor în realizarea sarcinilor de muncă, pe de o parte, şi cele folosite pentru evaluarea lor, pe de altă parte. De exemplu, asistenţii sociali pot fi îndrumaţi de către şefii lor să realizeze studii de caz riguroase pe baza cărora să poată oferi apoi serviciile de terapie necesare, însă să fie evaluaţi în primul rând prin raportare la numărul şi durata vizitelor făcute (Sott, 1969, 1998). Astfel de incongruenţe între cele două tipuri de criterii pot conduce însă la o distanţare a participanţilor de scopuri (uneori chiar şi la înlocuirea lor), pe măsură ce aceştia ajung să înţeleagă că folosirea criteriilor pentru evaluarea activităţilor este menită în fapt să disperseze recompensele.

Fie şi succinta trecere în revistă a diferitelor modalităţi de conceptualizare a scopurilor organizaţionale ar putea duce la concluzia că sursa acestei varietăţi este determinată în principal de funcţiile diferite asociate acestora. Totuşi, dincolo de această explicaţie, se pare că există încă o sursă generatoare de varietate, şi anume nivelul la care este realizată analiza (Scott, 1998). De exemplu, scopurile simbolice, ale căror funcţii vizează necesitatea de legitimare a organizaţiei (prin accentuarea funcţiilor lor sociale mai generale) sunt descrise, după cum am specificat, prin considerarea mediului instituţional al organizaţiei. În mod similar, dacă analiza vizează niveluri diferite de management la nivelul unei organizaţii, este de aşteptat să se promoveze formulări diferite ale scopurilor organizaţionale. De exemplu, se consideră că managerii de la nivelul superior de conducere vor tinde să accentueze funcţiile motivaţionale ale scopurilor (ca mijloc de obţinere a angajamentului participanţilor), pe când managerii de la nivelul intermediar, în virtutea poziţiei lor de autoritate şi a cerinţelor asociate funcţiilor lor, se vor concentra mai ales pe aspectele cognitive ale scopurilor. De asemenea, este de aşteptat ca cei ce îndeplinesc sarcinile de evaluare, indiferent de nivelul funcţional la care se află, să folosească şi să promoveze scopurile din perspectiva capacităţii lor de generare a criteriilor de evaluare a participanţilor. În acelaşi spirit, membrii organizaţiei vor tinde să accentueze acele scopuri ce le-ar putea justifica acţiunile trecute, în special atunci când sunt puşi în situaţia de a răspunde pentru acestea.

Tehnologia

De-a lungul timpului, conceptul de tehnologie a cunoscut diferite semnificaţii şi interpretări, în funcţie de perspectiva (unidimensională sau multidimensională) în care a fost abordat. Astfel, dacă primele cercetări dedicate analizei tehnologiei au abordat-o din perspectiva unei singure dimensiuni (de exemplu, caracterul rutinier al procesului de producţie, mărimea ciclurilor de producţie, natura materialelor prelucrate etc.), ulterior au fost adăugate din ce în ce mai multe dimensiuni, interesul concentrându-se mai ales pe explicarea relaţiilor dintre tehnologie şi structurile organizaţionale.

Astăzi, în principiu, se acceptă că tehnologia se referă la instrumentele utilizate în producţie pentru transformarea unor „materii prime" în produse sau servicii cu o anumită utilitate. Desigur că aceste „materii prime" se pot referi fie la oameni, fie la obiecte, bunuri etc. Aşadar, tehnologia se referă la modul în care lucrează organizaţia pentru a ajunge la realizarea produsului finit. Acest sens instrumental de raportare la tehnologie implică însă considerarea a două aspecte: pe de o parte, uneltele şi tehnicile folosite într-o organizaţie pentru scopuri productive şi, pe de altă parte, cunoaşterea necesară pentru

utilizarea acestora. Sigur că în instrumente este încorporată cunoaşterea specializată, care astfel ia forma cunoaşterii tehnice. Distingem astfel între instrumentele tehnice şi cunoaşterea necesară pentru activarea acestora. Cu cât gradul de elaborare tehnică a instrumentelor este mai înalt, cu atât creşte nevoia de cunoaştere pentru utilizarea acestora. Întrebarea la care trebuie să răspundem este deci următoarea: ce efecte au cunoaşterea tehnică şi gradul de automatizare tehnologică asupra funcţionării structurii organizaţionale?

Relaţii între tehnologie şi structura socială

Pentru a răspunde la întrebarea de mai sus, vom recurge mai întâi la o succintă trecere în revistă a principalelor cercetări dedicate studierii impactului pe care l-ar putea determina caracteristicile tehnice ale proceselor de muncă asupra comportamentului oamenilor şi al grupurilor de muncă, precum şi al modului în care tehnologia influenţează structura organizaţională.

Unul dintre primele studii axate pe studierea efectelor sociale ale tehnologiei a fost iniţiat de doi reprezentanţi ai Institutului Tavistock din Londra, Trist şi Bamforth (1951). Influenţaţi de mişcarea relaţiilor umane din S.U.A., cei doi cercetători şi-au propus să studieze efectele introducerii mecanizării asupra organizării sociale şi a muncii într-o mină de cărbune. Înainte de introducerea mecanizării, cărbunele era extras de echipe mici de muncitori, organizaţi în grupuri autonome de muncă. Oamenii luau singuri deciziile atât cu privire la distribuirea sarcinilor, cât şi la modul lor de realizare. Legăturile ce se formaseră între membrii grupului de muncă erau întreţinute şi în afara orelor de muncă, extinzându-se în viaţa lor socială. O dată cu introducerea mecanizării a fost impus şi un nou sistem de organizare a muncii, ce solicita o specializare mai accentuată a sarcinilor, lucrul în echipe mai mari, supraveghere mai amănunţită etc. Una dintre cele mai importante consecinţe, determinată de introducerea noilor metode de lucru, a constat în deteriorarea structurii de organizare socială a muncitorilor, bazată pe comunicare directă şi relaţii strânse de muncă. Totodată, s-au observat atât o creştere a competiţiei între muncitorii ce lucrau în schimburi diferite, precum şi o luptă înverşunată pentru obţinerea unor salarii mai mari. Absenteismul a crescut în mod considerabil, fiind considerat de către mineri ca un mijloc de compensare a dificultăţilor întâmpinate în realizarea sarcinilor de muncă.

Concluzia trasă de cei doi cercetători în urma acestui studiu cu privire la efectele schimbării tehnologice a fost aceea că grupul de muncă nu este nici un sistem tehnic, nici un sistem social, ci este ceea ce ei au numit un *sistem socio-tehnic*, respectiv o combinaţie a celor două sisteme. Teoria sistemelor socio-tehnice se bazează pe ideea că în orice sistem de muncă rezultatul (*output*-ul) este obţinut prin funcţionarea corelată atât a sistemelor sociale, cât şi a celor tehnice. Sistemul social cuprinde atât grupurile formale, cât şi pe cele informale. Sistemul tehnic cuprinde atât sarcinile şi procesele de producţie, cât şi echipamentul şi aparatura tehnică.

Este evident că, promovând aceste idei, Trist şi Bamforth au lansat o adevărată provocare perspectivei raţionaliste de abordare a organizaţiilor ce accentua faptul că oamenii trebuie să se încadreze şi să răspundă necondiţionat cerinţelor predeterminate ale sistemelor tehnice. Consecinţa acestui mod de gândire, ce se centrează doar pe aspectele „tehnice" ale sistemului, ar fi că însuşi comportamentul uman trebuie atent „programat", astfel încât activităţile şi interacţiunile oamenilor să fie clar specificate şi

înalt predictibile. În opoziţie cu această perspectivă, Trist şi Bamforth au argumentat că, pentru a răspunde atât cerinţelor tehnice, cât şi celor umane, este necesar să se determine situaţiile de muncă ce ar putea motiva şi satisface muncitorii. Implicaţia este că ar trebui acordată o importanţă egală caracteristicilor individuale ale sarcinilor de muncă şi celor social-organizaţionale, în special celor ce ţin de grupul de muncă. De altfel, în urma constatărilor făcute, cercetătorii au introdus un nou sistem de organizare a muncii ce a permis activităţii de minerit să beneficieze de noua tehnologie, păstrând în acelaşi timp caracteristici ale vechiului sistem de organizare socială. Astfel, în sistemul compus, grupurile de oameni erau responsabile pentru rezolvarea tuturor operaţiilor, se distribuiau atât pe schimburi, cât şi pe sarcini de muncă în cadrul schimburilor şi erau plătiţi într-un sistem de premiere a grupului. Noua metodă a condus la o productivitate mai înaltă, scăderea absenteismului şi o mai mare satisfacţie în muncă, întrucât a fost creat un sistem socio-tehnic ce a răspuns mai bine necesităţilor sociale şi psihologice ale muncitorilor cu privire la autonomia muncii, ca şi la existenţa unor relaţii de muncă mai strânse.

Dacă şcoala socio-tehnică a fost preocupată în special de evidenţierea efectelor tehnologiei asupra organizării grupurilor de muncă, cercetările ulterioare au extins şi rafinat modul de studiere a relaţiei dintre tehnologie şi structură, în primul rând prin introducerea în analiză a unei perspective multidimensionale de abordare a tehnologiei şi, în al doilea rând, prin evidenţierea efectelor acesteia la nivel organizaţional. Ne vom referi, în continuare, la trei studii de referinţă ce au produs trei feluri de tipologii, fiecare dintre acestea accentuând diferite dimensiuni considerate importante în predicţia caracteristicilor structurale ale organizaţiei. Să mai remarcăm că fiecare dintre aceste studii abordează problema relaţiei dintre tehnologie şi structură pornind de la premisele teoriilor de contingenţă, respectiv încercând să testeze empiric predicţiile acestor teorii.

Una dintre cele mai cunoscute cercetări, care a introdus în mod explicit tehnologia ca variabilă analitică în studiul structurii organizaţiilor, a fost cea a cercetătoarei engleze Joan Woodward (1958, 1965). Iniţial, scopul cercetării lui Woodward a fost acela de a descoperi, în spiritul ideilor promovate de managementul ştiinţific clasic, „modul cel mai bun" de organizare. Pentru aceasta ea a studiat un număr de 100 de firme industriale de tipuri diferite din South Essex, Anglia. Woodward a început cercetarea în 1954, prin studierea unor caracteristici specifice ale structurii organizaţiilor, cum ar fi: numărul nivelurilor de autoritate existente între vârful şi baza ierarhiei, intervalul de control sau numărul mediu de subordonaţi aflaţi sub comanda unui conducător, gradul de centralizare în practicile de luare a deciziei, cantitatea comunicărilor scrise, stilul de management etc. Măsurând, pe de altă parte, nivelurile relative de performanţă din cadrul fiecărui tip de firme, autoarea a ajuns la concluzia că nu exista nici o relaţie semnificativă între structură şi performanţă.

Încercând să găsească o explicaţie rezultatelor obţinute şi, totodată, să găsească un răspuns cu privire la factorii care determină structura organizaţională, cercetătoarea a luat în consideraţie variabila tehnologie, încercând să diferenţieze între diferitele tipuri de tehnologii folosite de cele 100 de firme. Drept urmare, ea a clasificat firmele în trei mari categorii, în funcţie de nivelul de *complexitate tehnică* (determinat prin raportare la tehnologia folosită, respectiv mărimea ciclurilor de producţie). Tipologia folosită de Woodward include trei tehnologii de bază adoptate de diferitele firme:

1) *producţia de unităţi şi de serie mică* (ce include producerea unităţilor la cererea clienţilor, producerea prototipurilor şi producţia de serie mică);

2) *producţia pe scară mare şi producţia de masă* (ilustrată cel mai frecvent prin industria de automobile cu linia sa tipică de asamblare);

3) *producţia în flux continuu* (specifică industriei chimice sau producţiei în flux continuu a lichidelor, gazelor şi substanţelor cristaline).

Pe scala menţionată, sistemele de producţie sunt ierarhizate în ordinea complexităţii tehnice şi a dezvoltării istorice pentru că, de obicei, ele coincid. În acest context, complexitatea tehnică se referă la gradul de mecanizare asociat procesului de fabricaţie a produselor. În felul acesta, cercetătoarea a ajuns la identificarea unor relaţii între tehnologie şi structura organizaţională. De exemplu, ea a demonstrat că numărul nivelurilor de autoritate creşte, iar necesitatea pentru coordonare frecventă descreşte pe măsură ce se trece de la tehnologia mai simplă a producţiei de unicate spre cea mai complexă a fluxului continuu de producţie. Trecerea de la tehnologia simplă la cea complexă conduce de asemenea la creşterea uşurinţei de evaluare a performanţelor şi la descreşterea conflictelor interorganizaţionale. Totodată, ea a demonstrat că firmele cele mai eficiente sunt cele care au o structură de organizare apropiată de structura mediană de organizare pentru tipul respectiv de tehnologie.

Iată cum au fost sintetizate rezultatele cercetării lui Woodward cu privire la relaţia dintre tehnologie şi structura socială:

Dimensiunea structurală	Tehnologie		
	Producţie de unicate	Producţie de masă	Producţie în flux continuu
Niveluri de management	3	4	6
Interval de control	23	48	15
Intensitatea administrativă	scăzută	medie	înaltă
Formalizare (comunicare scrisă)	scăzută	înaltă	scăzută
Centralizare	scăzută	înaltă	scăzută
Comunicare verbală	înaltă	scăzută	înaltă
Nivel de abilităţi ale muncitorilor	înalt	scăzut	înalt
Structura generală	organică	mecanică	organică

Adaptare după Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, 1965

Contribuţia cea mai importantă a lui Woodward în analiza relaţiilor dintre tehnologie şi structura organizaţională constă în ieşirea din paradigma clasică a căutării „celei mai bune" structuri de organizare, ea demonstrând că nu există principii de administrare care să fie universal valabile. Aceleaşi principii pot conduce la rezultate diferite în situaţii diferite.

Concluziile la care a ajuns J. Woodward sunt susţinute şi de J.D. Thompson (1967), un alt cercetător ce s-a preocupat îndeaproape de studierea relaţiilor dintre structura organizaţională, mediu şi tehnologie. În ceea ce priveşte influenţa tehnologiei asupra structurii organizaţionale, Thompson afirmă că aceasta se poate produce datorită cerinţelor de coordonare şi interdependenţă specifice diferitelor tehnologii, ca şi a formelor de evaluare şi control permise de acestea. Totuşi, spre deosebire de Woodward, care şi-a limitat cercetarea la analiza tehnologiilor întreprinderilor productive, Thompson şi-a extins

analiza şi la tehnologiile specifice firmelor ofertante de servicii. Tipologia propusă de Thompson identifică trei mari tipuri de tehnologii:

1) *tehnologiile lineare cu flux lung de fabricaţie* (*long-linked*), ilustrative pentru industria de automobile sau pentru cea chimică;

2) *tehnologiile de intermediere* (mediatoare), folosite de firmele ce facilitează schimburile potenţiale dintre mai mulţi parteneri sau clienţi, fie oferindu-le sprijin pentru contactarea sau cunoaşterea reciprocă, fie oferindu-le asistenţă în diferite tranzacţii, fără ca aceştia să fie nevoiţi se se întâlnească vreodată. Astfel de firme, de genul băncilor sau companiilor de asigurări, folosesc aşa-numitele tehnologii de intermediere tocmai pentru că acţionează în sensul medierii sau negocierii între interesele mai multor clienţi (de exemplu între cei ce doresc să-şi depună economiile şi cei ce doresc să obţină un împrumut);

3) *tehnologii intensive*, ce necesită coordonarea competenţelor sau abilităţilor specializate a doi sau mai mulţi experţi pentru transformarea unui *input*, de obicei neobişnuit, cu un anumit caracter de unicitate, într-un *output* obişnuit. Folosirea unor astfel de tehnologii necesită iniţiative de moment şi aplicarea unei vaste cunoaşteri specializate pentru rezolvarea unor probleme noi sau a unor probleme apărute în situaţii neobişnuite. Astfel de tehnologii sunt folosite de obicei în spitale pentru cazurile de urgenţă sau în laboratoarele de cercetare şi proiectare.

După cum menţionam, o preocupare majoră a lui Thompson în explicarea efectului tehnologiei asupra structurii organizaţionale a fost legată de înţelegerea şi descrierea modului în care diferitele tehnologii impun anumite cerinţe de control şi mecanisme de coordonare, datorate în primul rând schimbărilor produse sau problemelor apărute ca urmare a procesului însuşi de aplicare a tehnologiei. El era perfect conştient că, în lipsa unei coordonări atente, orice problemă sau schimbare apărută într-o anumită zonă a sistemului tehnic poate afecta celelalte părţi. Tocmai de aceea, tipologia elaborată de Thompson este bazată pe distincţia dintre trei tipuri de interdependenţe ce pot caracteriza tehnologia unei organizaţii:

1) *interdependenţa comasată*, specifică situaţiei în care fiecare subunitate a unei organizaţii „aduce o contribuţie specifică la întreg şi este sprijinită de întreg" (p. 54). De exemplu, ramura A a unei organizaţii poate să nu aibă nici un fel de interacţiuni cu ramura B sau ramura C a aceleiaşi organizaţii. Cu toate acestea, ele sunt interdependente întrucât performanţele întregii organizaţii vor depinde de contribuţia fiecărei ramuri în parte. Thompson accentuează că grupurile ale căror sarcini de muncă sau activităţi implică acest tip de interdependenţă au cerinţe extrem de reduse de coordonare. Drept urmare, *standardizarea* (stabilirea de reguli şi proceduri prin care se determină acţiunea fiecărei unităţi) constituie mecanismul cel mai bun de coordonare. Tehnologia de intermediere este un caz ilustrativ pentru folosirea acestui mecanism de coordonare. De exemplu, în cazul unei bănci există reguli şi proceduri standard ce specifică cerinţele pentru deschiderea unui cont, pentru aprobarea unor împrumuturi sau linii de credit etc. Funcţionarii acţionează aproape independent unii de alţii şi totuşi activitatea este realizată în bune condiţii, fiecare persoană sau unitate contribuind la performanţele întregului sistem;

2) *interdependenţa secvenţială* apare atunci când unele activităţi trebuie realizate înaintea altora, astfel încât rezultatele primelor reprezintă *input*-uri pentru operaţiile

ulterioare (specifică, de exemplu, situaţiei în care componentele unui motor trebuie produse înainte de operaţia de asamblare a acestuia). Tehnologiile lineare cu flux lung implică atât interdependenţa comasată, cât şi pe cea secvenţială. De exemplu, câteva linii de asamblare pot funcţiona în acelaşi timp şi în acelaşi mod, astfel încât, practic, sunt independente una de alta, contribuind totuşi împreună (prin comasare) la performanţele întregii organizaţii. Totuşi, în cadrul fiecărei linii de asamblare, interdependenţa este mai crescută întrucât activitatea fiecărui muncitor este dependentă de a celor poziţionaţi la bandă înaintea lui. În cazul acestor tehnologii, caracteristica secvenţială a sarcinilor de muncă necesită o *coordonare prin planificare şi programare*, respectiv „stabilirea programelor prin care pot fi conduse acţiunile unităţilor interdependente" (p. 56);

3) *interdependenţa reciprocă*, specifică situaţiei în care activităţile sunt legate între ele atât prin intermediul *input*-urilor, cât şi al *output*-urilor. O ilustrare a acestui tip de interdependenţă este oferită de liniile aeriene care au în componenţa lor atât unităţi de producţie, cât şi de întreţinere. Produsul unităţii de producţie reprezintă un *input* pentru unitatea de întreţinere, sub forma aparatului de zbor care necesită servicii de întreţinere; pe de altă parte, producţia unităţii de întreţinere devine un *input* pentru unitatea de producţie sub forma unui aparat de zbor rezistent. Tehnologia intensivă, tocmai datorită complexităţii sarcinilor şi a necesităţii schimbului permanent de informaţii pentru realizarea acestora, solicită acest tip de interdependenţă. De exemplu, în cazul unui restaurant, personalul din bucătărie şi personalul de servire se află într-o relaţie de interdependenţă, din moment ce activitatea persoanelor ce lucrează în bucătărie depinde în întregime de comenzile chelnerilor, după cum activitatea acestora din urmă este dependentă de prepararea hranei şi transmiterea ei de către bucătari. Coordonarea sarcinilor în situaţiile în care este folosită tehnologia intensivă nu se poate face decât prin *adaptare reciprocă*. Această formă de coordonare implică o mare flexibilitate datorită faptului că atât planurile, cât şi acţiunile sunt modificate pe parcurs, ca urmare a interacţiunii reciproce şi a schimbului de informaţii.

Thompson afirmă că toate organizaţiile au cel puţin interdependenţă comasată, toate cele care au interdependenţă secvenţială o au şi pe cea comasată, iar cele care au interdependenţă reciprocă beneficiază atât de cea comasată, cât şi de cea secvenţială. Creşterea gradului de interdependenţă va conduce la o creştere a dificultăţii coordonării, ceea ce implică, în mod evident, adoptarea unor tipuri de coordonare, respectiv a unei structuri organizaţionale adecvate tipului de tehnologie folosită în organizaţia respectivă. Ca şi Woodward, Thompson ajunge la concluzia că influenţa tehnologiei asupra structurii organizaţionale trebuie analizată prin prisma cerinţelor de control şi coordonare pe care le reclamă diferitele tehnologii.

O a treia tipologie este oferită de Charles Perrow (1967, 1986), care a recurs la o clasificare a tehnologiilor în funcţie de două dimensiuni considerate relevante pentru măsurarea şi compararea diferitelor unităţi ale unei organizaţii. Prima dimensiune, desemnată sub numele de *variabilitatea sarcinii* (*task variability*) este definită prin numărul de excepţii de la procedurile standard, ce apar în aplicarea unei tehnologii. Cea de a doua dimensiune, *analizabilitatea sarcinii* (*task analyzability*), este definită prin raportare la măsura în care, atunci când apare o excepţie, există metode analitice cunoscute pentru rezolvarea ei. Din intersecţia celor două dimensiuni (fiecareia dintre

ele fiindu-i asociat un scor mai înalt sau mai scăzut) rezultă o matrice bidimensională prin care pot fi identificate patru tipuri de tehnologii:

a) *tehnologii rutiniere*;
b) *tehnologii meşteşugăreşti*;
c) *tehnologii de inginerie tehnică*;
d) *tehnologii non-rutiniere*.

Tehnologiile rutiniere sunt caracterizate printr-o variabilitate scăzută a sarcinii şi un grad înalt de cunoaştere a modului de confruntare cu excepţiile de la procedurile standard. De exemplu, tradiţionala linie de asamblare, ca ilustrare tipică a tehnologiei rutiniere, poate fi regăsită şi în tipologia lui Woodward (în categoria producţiei pe scară mare şi a producţiei de masă), precum şi în cea a lui Thompson (tehnologia lineară).

Tehnologia meşteşugărească este specifică situaţiilor în care există atât o variabilitate scăzută a sarcinii, cât şi puţine metode analitice de confruntare cu excepţiile de la situaţiile standard. Activitatea din construcţii reprezintă o ilustrare pentru aplicarea acestei tehnologii. De exemplu, este de aşteptat ca un muncitor ce lucrează în acest domeniu să se confrunte cu puţine excepţii de la situaţiile standard, însă atunci când apar unele probleme, determinate, să spunem, de lipsa materialelor necesare sau de anumite disfuncţionalităţi în planificarea ritmului de muncă, lucrătorii trebuie să imagineze singuri soluţii de rezolvare a problemelor apărute, întrucât nu există metode analitice predeterminate de confruntare cu astfel de situaţii.

Tehnologiile ingineriei tehnice sunt specifice situaţiilor caracterizate printr-un grad înalt atât al variabilităţii, cât şi al analizabilităţii sarcinii. Astfel de situaţii sunt frecvent întâlnite în activitatea inginerilor (în special a celor din industria aerospaţială), a laboranţilor şi tehnicienilor sau a contabililor. În activităţile ce folosesc acest tip de tehnologie apar multe excepţii de la situaţiile standard însă există, în aceeaşi măsură, metode cunoscute pentru soluţionarea lor.

Tehnologiile non-rutiniere sunt caracterizate prin combinaţia dintre un grad înalt de variabilitate cu un grad scăzut de analizabilitate a sarcinii. Astfel de tehnologii sunt folosite de obicei în departamentele de cercetare şi dezvoltare, în agenţiile de inginerie aerospaţială şi în laboratoarele ce proiectează prototipuri. Din cauza numărului mare de probleme întâlnite în astfel de activităţi, precum şi a lipsei unor metode cunoscute de confruntare cu acestea, este de aşteptat ca angajaţii ce aplică tehnologiile non-rutiniere să se afle, mai mult sau mai puţin, într-o permanentă stare de incertitudine.

Duă cum se observă, există multe similitudini între cele trei tipologii prezentate până acum. Pe parcursul discuţiei am remarcat că unele tipuri de tehnologii pot fi regăsite, în formulări diferite, la fiecare dintre cei trei autori. Totuşi, există şi câteva aspecte ce diferenţiază modurile de abordare ale celor trei cercetători. Woodward, de exemplu, şi-a limitat cercetarea exclusiv la organizaţiile productive, de mărime medie şi mijlocie, pe când Thompson şi-a extins investigaţiile şi la firmele din domeniile non-manufacturiere. Perrow, pe de altă parte, spre deosebire de Woodward şi Thompson, care au analizat organizaţiile din perspectiva existenţei unei tehnologii dominante, a evidenţiat diversitatea tehnologiilor organizaţionale, argumentând că fiecare organizaţie poate folosi atât tehnologii mai multe, cât şi diferite. De altfel, ideea avansată prima dată de Woodward, ce accentua importanţa tehnologiei ca factor determinant al structurii organizaţionale, a ajuns să fie desemnată în literatură sub numele de *imperativ tehnologic* (Orlikowski, 1992).

Această idee a fost testată ulterior de mai mulţi cercetători care au ajuns, într-un fel, să chestioneze credinţa în existenţa unui astfel de imperativ. De exemplu, un grup de cercetători de la University of Aston-in-Birmingham, cunoscut sub numele de Grupul Aston (ai cărui reprezentanţi mai cunoscuţi sunt D. Pugh, J. Child, D. Hickson, B. Hinings, R. Payne, C. McMillan, 1963, 1976, 1977), au realizat o serie de cercetări într-un număr mult mai mare de organizaţii decât au fost cuprinse în cercetarea lui Woodward, demonstrând că acea corelaţie semnificativă depistată de cercetătoare între tehnologie şi structura socială era mai degrabă contingentă cu mărimea organizaţiilor. În acest sens, cercetătorii au argumentat că tehnologia are o semnificaţie crescută pentru relaţia dintre structură şi performanţă în organizaţiile mai mici decât în cele mari.

Explicaţia oferită de cercetători era că, pe măsura creşterii în mărime, organizaţia devine mai complexă, astfel încât nu se va limita la folosirea unei tehnologii dominante. Aceasta înseamnă că tehnologia ar putea să aibă un efect semnificativ şi posibil determinant asupra structurii sociale doar în cazul organizaţiilor mici. În astfel de organizaţii, cei mai mulţi angajaţi sunt implicaţi în mod direct în aplicarea *tehnologiei de bază* (*core technology*), pe când în cele mai mari mulţi angajaţi aplică tehnologii ce nu sunt legate în mod direct de tehnologia de bază. În felul acesta, caracteristicile generale ale structurilor sociale din organizaţiile mari reflectă într-o mai mare măsură gradul mai înalt de diferenţiere şi integrare a tehnologiilor decât se întâmplă în organizaţiile mici.

Rezumând rezultatele cercetărilor menţionate, ca şi ale altor cercetări, putem identifica trei dimensiuni fundamentale în funcţie de care ar putea fi realizate predicţii privind caracteristicile structurale ale organizaţiilor:

i) *complexitatea tehnologică*, raportabilă la numărul şi diversitatea elementelor cu care o organizaţie trebuie să se confrunte simultan;
ii) *interdependenţa*, respectiv gradul de interrelaţionare a elementelor sau proceselor de muncă, ce oferă indicii privind modul în care acestea se influenţează reciproc;
iii) *incertitudinea*, referitoare la variabilitatea itemilor sau elementelor în funcţie de care este realizată activitatea, respectiv la măsura în care este posibilă predicţia comportamentului.

Rezultatele cercetărilor axate pe studierea relaţiei dintre tehnologie şi structura socială sunt totuşi pe cât de numeroase, pe atât de contradictorii. Fie şi succinta prezentare a câtorva din cele mai reprezentative studii dedicate acestei probleme a demonstrat cu prisosinţă acest lucru. În mare parte, această stare de fapt se datorează diversităţii şi complexităţii tipurilor de activităţi şi structurilor specifice celor mai multe organizaţii. Aşa se şi explică multitudinea dimensiunilor, variabilelor sau indicatorilor folosiţi în cadrul fiecărei cercetări pentru a capta acele caracteristici dominante ale tehnologiei, ce ar fi responsabile pentru performanţele unei structuri sociale sau alteia. De exemplu, J. Galbraith (1973), un cercetător interesat mai ales de proiectarea organizaţională, a promovat ideea conform căreia cele trei dimensiuni identificate de Woodward, Thompson şi Perrow reflectă mai degrabă cerinţele impuse organizaţiilor cu privire la procesarea informaţiei în scopul coordonării activităţilor. Altfel spus, pe măsura creşterii diversităţii, incertitudinii şi interdependenţei fluxurilor activităţilor dintr-o organizaţie vor creşte şi cerinţele de informare. Structura unei organizaţii, susţine autorul, este determinată şi modelată în fapt de cerinţele de comunicare. Astfel, complexitatea tehnică duce la complexitate structurală, incertitudinea promovează formele organice de organizare, iar

interdependenţa presează asupra cerinţelor de coordonare, tocmai datorită faptului că aceşti factori sunt responsabili pentru creşterea încărcăturii de comunicare necesară funcţionării unei organizaţii, ceea ce influenţează, la rândul său, forma structurii organizaţionale.

Dincolo de limitele deja menţionate în testarea predicţiilor formulate în spiritul teoriilor de contingenţă, au fost semnalate şi alte neajunsuri, referitoare, de exemplu, la studierea unei singure relaţii (cum ar fi cea dintre incertitudine şi formalizare) într-un anumit moment sau la formularea unor concluzii bazate pe analiza realizată la diferite niveluri ale organizaţiei. Se presupune, în acest sens, că o anumită eterogenitate tehnică şi structurală poate fi întâlnită, chiar dacă în grade diferite, nu numai la nivel organizaţional general sau la nivel departamental, dar chiar şi la nivelul grupurilor de muncă sau al persoanelor individuale. Este uimitor să constaţi câte tipuri şi structuri variate de activităţi pot fi întâlnite atât la nivelul grupurilor de muncă sau al departamentelor, cât şi la nivelul indivizilor (Mohr, 1971).

Rezultatele contradictorii obţinute în urma cercetărilor empirice realizate din perspectiva raţionalistă a teoriilor de contingenţă, precum şi revendicările din ce în ce mai frecvente ce vizau importanţa considerării contextului social mai larg în analizarea relaţiei dintre tehnologie şi structură au stimulat dezvoltarea unor noi teorii ce au contribuit în mare măsură la chestionarea vechilor supoziţii şi la formularea unor noi puncte de vedere ce accentuează, în principal, factorii sociali ce influenţează tehnologia. Se discută, în acest context, de ceea ce s-a numit *modelarea socială a tehnologiei* (Scott, 1998).

Construcţia şi modelarea socială a tehnologiei

Chestionând supoziţiile determinismului tehnic sau ale „imperativului tehnologic", promovate de abordarea raţionalistă a organizaţiilor, o serie de reprezentanţi ai şcolii sistemelor socio-tehnice şi-au deplasat interesul de cercetare dinspre studierea tehnologiei producţiei spre analiza interpretativă a producţiei tehnologiei. Ideea centrală a acestui nou mod de abordare viza evidenţierea importanţei contextelor în care se dezvoltă noile produse şi tehnologii. Argumentând că, în preocuparea sa de studiere a determinanţilor tehnologici ai structurii organizaţionale, abordarea raţionalistă a ignorat contextul social ce influenţează dezvoltarea tehnologiei, promotorii abordării interpretative sugerează necesitatea regândirii relaţiei dintre structură şi tehnologie. Studiile realizate în acest spirit încearcă să demonstreze că dezvoltarea tehnologiilor reprezintă nu doar rezultatul unor aplicaţii practice ale inovaţiilor tehnice sau ale cercetării ştiinţifice, ci ele sunt *modelate social*. Altfel spus, structurile informale, relaţiile sociale, precum şi alţi factori importanţi ai contextului social, cultural, politic modelează social produsele şi tehnologiile necesare realizării lor, astfel încât dezvoltarea tehnologiilor ar trebui privită ca o combinaţie a ceea ce este tehnic posibil şi social acceptabil (Scott, 1998). Evidenţierea rolului influenţelor sociale în dezvoltarea tehnologiilor implică ideea că ele sunt, într-o anumită măsură, *construite social*. O astfel de afirmaţie este susţinută, în mod obişnuit, de rezultatele unor studii preocupate de istoria dezvoltării tehnologice, ce au demonstrat că „tehnologiile sunt modelate *de* şi reflectă negocierile complexe" din care este alcătuită societatea, astfel încât atât cei ce le proiectează, cât şi cei ce le folosesc decid în fapt care sunt acestea, ce trebuie să facă, cum să lucreze şi chiar care este semnificaţia faptului că lucrează (Bijker şi Law, 1992, p. 3). Se acceptă aşadar că selectarea, adoptarea şi

dezvoltarea anumitor tehnologii este determinată mai degrabă de varietatea şi distribuţia intereselor politice, a centrelor de putere şi a altor tipuri de aranjamente instituţionale decât de diferite faze ale dezvoltării economice sau ale progresului cercetării ştiinţifice. Noble (1984), de exemplu, într-o lucrare ce-şi propunea să studieze istoria socială a automatizării industriale, a argumentat că în însăşi faza de proiectare a maşinilor-unelte automate a fost preferată adoptarea tehnologiei de control numeric în locul celei de înregistrare în sistem *playback*, întrucât se urmărea preluarea controlului din mâinile simplilor operatori din ateliere şi localizarea lui la nivelul programatorilor şi al managerilor. Aşteptarea era ca, în felul acesta, să fie mai bine servite interesele unor centre de putere printre care se numărau contractorii din industria aerospaţială, comunitatea inginerilor şi chiar aviaţia militară a S.U.A. Iată cum explică autorul procesul de construcţie socială a tehnologiei: „Din pricina caracterului său concret, oamenii tind să se raporteze la tehnologie ca la un fapt brut, ireductibil, un dat, o cauză primă şi mai puţin ca la o istorie consolidată, fragmente îngheţate ale strădaniei sociale şi umane... Procesul dezvoltării tehnologice este esenţialmente social, existând astfel întotdeauna un mare spaţiu de indeterminanţă, de libertate, înlăuntrul său. Dincolo de constrângerile extrem de reale ale energiei şi materiei există un tărâm în care gândurile şi acţiunile umane rămân decisive" (p. xi).

Argumentele privind necesitatea reconsiderării relaţiilor dintre structură şi tehnologie în spiritul unor legături mai flexibile, precum şi cele privind rolul influenţelor sociale (în special al intereselor politice sau al centrelor de putere) în modelarea acestor relaţii au fost extinse de analiştii interesaţi de studierea efectelor noilor tehnologii ale informaţiei asupra structurii organizaţionale. Noile tehnologii, a căror ilustrare este oferită mai ales de progresele realizate în domeniile microelectronicii, al sistemelor de comunicaţie şi al computerelor, manifestă o serie de caracteristici specifice, de natură a chestiona vechile supoziţii privind relaţiile dintre structură şi tehnologie. Într-o încercare de identificare a proprietăţilor noilor tehnologii, Weick (1990) afirmă că ceea ce le diferenţiază de cele mai vechi şi mai puţin sofisticate se referă la măsura în care primele conţin *evenimente stochastice, continue şi abstracte*. Tehnologia stochastică este descrisă de autor prin raportare la densitatea şi complexitatea interacţiunilor ce apar între elementele sale componente. Rezultatul creşterii complexităţii este acela că noile tehnologii ajung să facă lucruri neaşteptate, dificil de controlat, conducând uneori la eşecuri incomprehensibile. Şi, în ciuda faptului că evenimente neaşteptate se pot produce şi în cadrul vechilor tehnologii (de genul exploziei unei conducte), unicitatea noilor tehnologii constă în imposibilitatea de anticipare a evenimentelor, în nereiterarea lor şi în apariţia lor mai mult sau mai puţin întâmplătoare.

Caracterul de continuitate al noilor tehnologii este descris de Weick prin referire la gradul lor de automatizare. Când o tehnologie este înalt automatizată, cea mai importantă sarcină a operatorilor este de a reuşi să menţină funcţionarea sistemului. Aceasta înseamnă că eficienţa este controlată nu de operatori, ci de echipamentele pe care aceştia trebuie să le supravegheze în permanenţă, astfel încât să nu apară nici o defecţiune. O altă caracteristică a continuităţii noilor tehnologii este dată de necesitatea perfecţionării permanente, respectiv a „aducerii la zi". Altfel spus, pe măsură ce se iveşte o problemă şi aceasta este rezolvată, sistemul este înnoit, aşa încât tehnologia se află într-un permanent proces de schimbare. O ilustrare a acestei tehnologii este sistemul de rezervare computerizată, ce trebuie în permanenţă adus la zi în funcţie de noile informaţii primite.

Caracterul abstract al noilor tehnologii este explicat de autor prin complexitatea sistemului şi a cerinţelor legate de confruntarea cu înalta complexitate. Pe măsură ce creşte complexitatea, argumentează Weick, cunoaşterea şi munca se infiltrează în maşini, astfel că noile tehnologii devin abstracte. Aceasta înseamnă că operatorii nu pot vedea ceea ce fac, astfel încât trebuie să se bazeze pe modelele cognitive ce le comunică ce fac pentru a înţelege procesele în care sunt antrenaţi. Neavând contact cu procesele reale, ci lucrând doar cu simboluri ale proceselor, modelele respective îi pot expune situaţiilor de interpretări greşite sau de interpretări multiple. Apariţia unor astfel de situaţii creează sentimente de confuzie şi stres, explicabile prin aceea că „noile tehnologii [...] implică o tehnologie în cap şi o tehnologie pe pământ. Fiecare este de sine stătătoare. Fiecare este coordonată cu celelalte mai degrabă intermitent decât în mod continuu. Fiecare o corectează pe cealaltă în mod discontinuu. Fiecare poate avea un efect considerabil asupra celeilalte, iar tehnologiile paralele poartă o cantitate constantă de mister ce este datorat invizibilităţii proceselor pe care le conţin. Decuplarea graduală a modelului mental al procesului de acţiunile reale ce se produc în acel proces permite evenimentelor să se manifeste prin ramificarea consecinţelor, devenind din ce în ce mai incomprehensibile [...] astfel că sunt create un nou sistem tehnic şi un nou set de interacţiuni, fără ca vreo persoană să fi intenţionat aceasta" (p. 33).

Din perspectiva interpretativă propusă de Weick, aşadar, neconcordanţa dintre viteza şi complexitatea tehnologiei informaţiei, pe de o parte, şi capacitatea fiinţelor umane de a înţelege procesele şi rezultatele aplicării tehnologiei, pe de altă parte, generează potenţialul pentru multiplicarea stărilor de alertă, confuzii şi tensiuni. Adevărata problemă, argumentează Weick, este aceea că tehnologiile informaţiei sunt propulsate de raţionalitatea decizională, şi nu de raţionalitatea acţiunii sau de raţionalitatea narativă. Iar acest aspect ilustrează cel mai bine tensiunile dintre procesul de luare a deciziei şi cel de „sesizare" (*sensemaking*), dintre raţionalitate şi iraţionalitate, dintre fapt şi valoare, dintre argument şi naraţiune (Weick, 1995).

O altă alternativă de interpretare a relaţiilor dintre tehnologie şi structură implică renunţarea la întrebarea tradiţională privind prioritatea (în sensul determinării) uneia faţă de cealaltă, în favoarea unor explicaţii mai nuanţate cu privire la „flexibilitatea interpretativă" sau „dualitatea" tehnologiei. Orlikowski (1992) prezintă premisele acestei concepţii în următoarea formulare sintetică: „Tehnologia este produsul acţiunii umane, încorporând, în acelaşi timp, proprietăţi structurale. Adică, tehnologia este construită fizic de actorii ce lucrează într-un context social dat şi, [totodată], tehnologia este social construită de actori prin diferitele semnificaţii pe care aceştia i le ataşează... Oricum, este la fel de adevărat că, o dată dezvoltată şi expusă, tehnologia tinde să devină reificată şi instituţionalizată, pierzându-şi legăturile cu agenţii umani care au construit-o sau i-au conferit semnificaţie şi apărând ca parte a proprietăţilor obiective, structurale ale organizaţiei" (p. 406). Totuşi, afirmă cercetătoarea, chiar şi trecând prin procesul de reificare, există variaţii şi diferenţe între tehnologii, determinabile prin raportare la gradul în care cei ce le folosesc reuşesc să acţioneze asupra lor, reproiectându-le. În acest sens, în ciuda faptului că „ne putem aştepta la o angajare mai mare a agenţilor umani în perioada dezvoltării iniţiale a tehnologiei, nu se reduce potenţialul de schimbare a acesteia (fizic şi social) de către cei ce o folosesc, pe tot parcursul interacţiunii cu ea" (p. 408).

O bună ilustrare a premiselor acestei concepţii este oferită de studiul lui Barley (1986) privind efectele adoptării unei noi tehnologii, respectiv cea a tomografiei computerizate,

asupra personalului medical dintr-un spital. Introducerea noii tehnologii a produs o serie de tensiuni pricinuite de interacţiunea dintre radiologi (ce dispuneau de mai puţine cunoştinţe despre ea) şi tehnicieni (care îi supravegheau modul de funcţionare), în ciuda faptului că nici tehnicienii nu stăpâneau foarte bine noua tehnologie; oricum ştiau mai multe decât radiologii. Cu toate acestea, radiologii, în interacţiunile lor cu tehnicienii, au abordat un comportament ale cărui dominante erau sarcasmul, abundenţa de directive şi ordine imperative, toate acestea producând o creştere a agitaţiei tehnicienilor. Este evident că introducerea noii tehnologii a creat o serie de presiuni ce au influenţat însăşi capacitatea de sesizare şi interpretare a evenimentelor şi consecinţelor produse de schimbare. Din cauza diferenţelor de expertiză dintre cele două categorii de personal, precum şi a fluxului interacţiunilor dintre acestea, aceeaşi tehnologie a produs rezultate structurale diferite. Barley explică aceste rezultate prin aceea că scanerele (noua tehnologie) „au devenit obiecte sociale ale căror semnificaţii au fost definite de contextul folosirii lor" (p. 106).

Rezultatele cercetărilor prezentate mai sus sprijină în mare măsură ideea promovată de analiştii interpretativi, conform căreia relaţiile dintre structură şi tehnologie sunt mult mai complexe decât au fost anticipate şi explicate de teoreticienii abordării raţionaliste. Aceasta presupune că analiza lor nu poate fi realizată în afara considerării contextului social mai larg, respectiv a forţelor instituţionale ce modelează tehnologia.

Revenind la întrebarea formulată la începutul subcapitolului dedicat tehnologiei, întrebare ce viza explicarea, pe de o parte, a relaţiei dintre tehnologie şi structura organizaţională şi, pe de altă parte, a efectelor tehnologiei (în special cele referitoare la dimensiunea cunoaşterii tehnice şi a gradului de automatizare tehnologică) asupra funcţionării organizaţionale, suntem acum în măsură să formulăm câteva concluzii.

O primă observaţie ce s-a desprins din descrierea evoluţiei cercetărilor privind relaţiile dintre tehnologie şi structura organizaţională este că o astfel de relaţie nu poate fi explicată fără a avea în vedere consecinţele sociale ale aplicării unei tehnologii anume. Instrumentele tehnice şi cunoaşterea necesară utilizării lor variază în funcţie de gradul de automatizare şi de măsura în care detaliază sarcinile de muncă ale participanţilor la activităţile organizaţionale. Cu cât automatizarea este mai accentuată, cu atât nevoia de cunoaştere pentru operarea sistemului creşte, solicitând persoane înalt calificate. Totodată, tehnologia aplicată are efecte asupra diviziunii tehnice a muncii, întrucât utilizarea ei presupune operatori specializaţi în îndeplinirea anumitor sarcini de muncă. În utilizarea tehnologiilor clasice, mai puţin automatizate, operatorii trebuiau să îndeplinească, de regulă în mod rutinier, anumite sarcini de muncă, înalt divizate şi precis corelate în succesiunea lor. O simplă greşeală într-un punct al lanţului de operare avea efecte negative asupra întregului flux de producţie. De aceea erau necesare activităţi intense de control şi supraveghere. În utilizarea tehnologiilor automatizate, sarcinile detaliate de muncă sunt preluate de maşini, fiind în schimb nevoie de operatori cu cunoştinţe tehnice aprofundate pentru a fi capabili să supravegheze şi să diagnosticheze cu uşurinţă şi precizie funcţionarea optimă a maşinilor. În acest caz, scade proporţia operatorilor rutinieri şi creşte cea a specialiştilor capabili să controleze sistemele tehnologice complicate şi mai ales să le dezvolte. Totuşi, după cum a demonstrat abordarea interpretativă, creşterea complexităţii tehnologiei generează o serie de probleme sociale, raportabile mai ales la incapacitatea fiinţelor umane de a înţelege şi interpreta procesele şi rezultatele aplicării tehnologiei. Drept urmare, apar tensiuni şi stări conflictuale, determinate de

contextul social al aplicării tehnologiilor complexe şi de semnificaţiile ataşate acestora de diferiţi actori sociali.

A doua observaţie vizează, aşadar, necesitatea considerării structurilor informale, a relaţiilor sociale şi a altor factori instituţionali ce modelează social produsele şi tehnologiile necesare realizării lor. Altfel spus, tehnologiile sunt construite atât fizic, de către actorii ce lucrează într-un context dat, cât şi social, prin diferitele semnificaţii pe care aceştia le ataşează în procesul aplicării lor. În acest sens este important să considerăm nu doar construcţia fizică a tehnologiilor, ci şi construcţia, respectiv modelarea lor socială.

În sfârşit, o ultimă observaţie, derivată în mod logic din cele precedente, vizează „dualitatea" şi „flexibilitatea interpretativă" a tehnologiilor, respectiv potenţialul acestora de a fi atât generatoare, cât şi produse ale structurii organizaţionale, ceea ce pune sub semnul întrebării ideea „imperativului tehnologic", respectiv determinarea inevitabilă a structurii organizaţionale de către tehnologie.

Oricum, referitor la relaţia dintre tehnologie şi structura organizaţională, putem formula acum, în mod sintetic, câteva observaţii:

i) sistemul tehnologic influenţează diviziunea tehnică a muncii şi modalităţile de instituire a controlului şi supravegherii procesului de muncă;
ii) cu cât nivelul tehnologiei, în termeni de automatizare, este mai redus, cu atât diviziunea muncii este mai detaliată şi necesită executarea unor operaţii rutiniere şi a unor sisteme elaborate de control şi supraveghere; în consecinţă, se extind ierarhiile organizaţionale, se accentuează controlul şi supravegherea şi se extinde, în termeni de personal, nivelul de bază al organizaţiei;
iii) cu cât nivelul de automatizare a tehnologiei este mai ridicat, cu atât se aplatizează ierarhia şi se accentuează descentralizarea, se extinde ponderea personalului din sectorul de dezvoltare/comunicare şi creşte nevoia pentru personal înalt calificat
iv) structura organizaţională deschisă, flexibilă, organică se asociază cu tehnologiile automatizate, pe când structura birocratică de organizare este asociată tehnologiilor mai puţin sofisticate care detaliază şi rutinizează operaţiile de muncă fără a solicita o bază cognitivă elaborată.

Tehnologia este un factor care influenţează tipul de structură organizaţională în aceeaşi măsură în care aceasta, la rândul ei, influenţează dezvoltările tehnologice. Implicaţia este că nu putem proceda la proiectarea unei structuri organizaţionale pentru o organizaţie decât având în vedere gradul de automatizare a instrumentelor tehnice utilizate, cunoaşterea necesară operării lor şi consecinţele acestora asupra diviziunii tehnice a muncii, asupra standardizării procesului de muncă, a produselor şi calificărilor, respectiv asupra ierarhiei şi sistemelor de supraveghere şi control organizaţional. Totuşi, această implicaţie nu trebuie să genereze, după cum deja am demonstrat, reducţia exagerată că organizaţiile sunt pur şi simplu sisteme tehnice sau că tehnologia determină în mod linear şi direct structura unei organizaţii. Cele mai multe experienţe sau practici de organizare au dovedit că organizaţiile tind să eludeze în funcţionarea lor implicaţiile sau influenţele mediilor tehnologice şi că administraţia dintr-o organizaţie are o influenţă foarte redusă asupra activităţilor productive. Dintr-o astfel de perspectivă, devine de înţeles accentul crescând pus pe efectele mediului asupra organizării, în general, şi asupra organizaţiilor, în special.

Prezentarea celor patru componente de bază ale organizaţiilor şi a relaţiilor dintre acestea a fost centrată, până acum, pe considerarea unei singure dimensiuni a structurii

organizaţionale, şi anume structura socială. Menţionam însă, la începutul capitolului, că cel puţin din perspectiva comportamentului organizaţional structura fizică a organizaţiilor este o dimensiune la fel de relevantă ca şi cea socială, chiar dacă analiza acesteia a fost mult timp ignorată. Ne propunem, în continuare, să descriem cele mai importante aspecte ale structurii fizice a organizaţiilor pentru ca, pe acest temei, să putem analiza influenţa sa asupra comportamentului participanţilor la viaţa organizaţională, precum şi rolul ei în formarea identităţii individuale, grupale şi organizaţionale.

Structura fizică a organizaţiilor

Interesul pentru structura fizică a organizaţiilor şi a efectelor sale asupra comportamentului social este de dată relativ recentă dacă avem în vedere că majoritatea studiilor ce şi-au propus să exploreze acest subiect au fost iniţiate abia pe la mijlocul anilor '90. Un posibil motiv al lipsei de interes pentru acest gen de studii ar putea fi legat de favorizarea unui anumit tip de analize eminamente teoretice în dauna celui „centrat pe probleme" sau, după cum sugerează Pfeffer (1997), analiza organizaţională s-ar fi dovedit a fi mai degrabă „fermecată" de teorie sau cel puţin de aparenţa construcţiei teoretice, decât de explicarea mediului fizic ce poate influenţa, într-un mod aparent greu de bănuit, comportamentul organizaţional. Este izbitor, afirmă autorul, să constaţi că „organizaţiile au trecut printr-un număr de transformări fără ca literatura să relaţioneze foarte explicit aceste schimbări de considerare a mediului construit" (Pfeffer, 1997, p. 200). De exemplu, accentul pus în ultimul timp pe lucrul în echipe ar trebui să implice în mod inevitabil o atenţie crescută acordată construirii unui mediu fizic ce ar putea facilita şi încuraja formarea echipelor şi munca în echipă. De asemenea, având în vedere că noile tehnologii ale informaţiei şi comunicării permit realizarea multor activităţi în afara cadrului propriu-zis al organizaţiei, fie la propriul domiciliu, fie în spaţiul clienţilor, fie în mijloacele de transport, acestea ar putea fi considerate ca oportunităţi de a crea noi aranjamente de lucru prin reducerea costurilor construcţiei şi ocupării spaţiilor fizice.

O altă explicaţie a ignorării, pentru o lungă perioadă de timp, a structurii fizice în analiza comportamentului organizaţional este legată de însăşi neglijarea problemelor proiectării organizaţionale. În acest sens Donaldson (1995), unul din promotorii perspectivei proiectării organizaţionale, realizând o trecere în revistă a literaturii dedicate contingenţei structurale, a demonstrat că, din 61 de studii, aproape jumătate au fost realizate în anii '70 şi numai două în anii '90. Aceasta reflectă centrarea interesului de cercetare, în deceniile şase şi şapte ale secolului trecut, pe teoria şi analiza contingenţelor structurale în dauna altor tipuri de perspective şi interpretări.

Argumentând că aranjamentele fizice reprezintă un context important pentru înţelegerea comportamentului uman, Hatch (1997) sugerează că marginalizarea interesului pentru studierea structurilor fizice ale organizaţiilor este cauzată în mare măsură de concluziile la care au ajuns reprezentanţii mişcării relaţiilor umane în urma experimentelor Hawthorne. Deşi cercetările de la uzinele Hawthorne au pornit de la ipoteza conform căreia condiţiile fizice de muncă ar explica ritmul productivităţii – ulterior, demonstrându-se importanţa relaţiilor sociale, a atitudinilor şi sentimentelor oamenilor în determinarea ritmului productivităţii – această ipoteză a fost abandonată în favoarea accentuării influenţelor sociale asupra performanţelor.

Oricum, începând cu ultimul deceniu al secolului XX, se observă o renaştere a interesului pentru studierea structurii fizice a organizaţiilor, atât din perspectiva implicaţiilor acesteia pentru comportamentul oamenilor ce fac parte din comunitatea organizaţională (angajaţi, manageri, clienţi, furnizori etc.), cât şi din cea a importanţei ei simbolice, respectiv a mesajelor simbolice transmise de aceasta, ce se pot constitui în premise atât pentru înţelegerea culturii organizaţionale, cât şi pentru înţelegerea multor caracteristici ale structurii sociale sau ale tehnologiei.

Elemente ale structurii fizice

Aşa cum structura socială a unei organizaţii este analizabilă prin raportare la relaţiile dintre elementele ei sociale, structura fizică poate fi definită prin modul de configurare a relaţiilor dintre elementele ei fizice (clădiri şi locatarii acestora, mobilier, echipament, decoruri etc.). Din perspectiva comportamentului organizaţional, aspectele de interes în analiza structurii fizice sunt cele ce definesc geografia organizaţională, aranjamentul spaţial (al obiectelor fizice şi al activităţilor umane) şi stilul şi decorul (Hatch, 1997). În cele ce urmează vom analiza fiecare dintre aceste elemente din perspectiva impactului lor asupra comportamentului organizaţional.

Geografia organizaţională

Geografia organizaţională se referă la distribuţia spaţială a poziţiilor (localizărilor) unei organizaţii, precum şi la caracteristicile fizice ale fiecărei poziţii. Distribuţia spaţială are în vedere toate aşezările dintr-un spaţiu geografic în care o organizaţie funcţionează sau îşi desfăşoară activităţile (cartiere generale, fabrici sau uzine, filiale, birouri administrative etc.). Analiza distribuţiei spaţiale presupune desenarea sau imaginarea unei hărţi pe care sunt localizate toate punctele din spaţiul geografic în care o organizaţie îşi dezvoltă activităţile şi afacerile, precum şi interconexiunile dintre acestea. Dat fiind că mediul fizic poate genera fie oportunităţi, fie dificultăţi pentru desfăşurarea activităţilor, cunoaşterea hărţii sau distribuţiei spaţiale oferă indicii privind preocupările logistice ale organizaţiei, preocupări determinate de înseşi localizările ei în anumite spaţii geografice. Aceasta înseamnă că opţiunea dezvoltării sau a extinderii activităţilor în diferite puncte de pe glob necesită considerarea unor aspecte legate de: logistica obţinerii materiilor prime şi a furnizării produselor/serviciilor sale cumpărătorilor sau clienţilor; accesul la diferite mijloace de transport (aeroporturi naţionale şi internaţionale, căi maritime sau feroviare etc.); proximitatea faţă de diferite pieţe (incluzând forţa de muncă, furnizorii şi clienţii); viteza şi costurile de comunicare şi transport etc. În plus, o preocupare importantă în decizia privind extinderea activităţii într-un anumit spaţiu geografic vizează proximitatea faţă de acei actori influenţi ai mediului (instituţii finanţatoare, asociaţii profesionale, universităţi, agenţii guvernamentale etc.) ce ar putea oferi organizaţiei o serie de avantaje în manevrarea dependenţelor critice de mediu.

Cunoaşterea geografiei organizaţionale implică, dincolo de observarea distribuţiei spaţiale a localizărilor, şi analiza caracteristicilor fizice ale fiecăreia dintre acestea. Principalele caracteristici fizice ale aşezării sau localizării geografice ale unei organizaţii se referă la climă, teren şi resurse naturale. Alături de caracteristicile fizice, un alt indicator relevant pentru descrierea localizărilor în care funcţionează organizaţia este dat

de analiza caracteristicilor umane ale geografiei, şi anume : densitatea populaţiei, gradul de urbanizare, prezenţa sau absenţa diferitelor minorităţi etnice etc.

Fiecare dintre indicatorii ce descriu distribuţia spaţială, caracteristicile fizice şi umane ale geografiei organizaţionale îşi are propria relevanţă în explorarea şi înţelegerea comportamentului organizaţional. De exemplu, localizarea organizaţiei în arii geografice diferite implică necesitatea considerării influenţelor culturale şi a stilurilor de viaţă specifice zonelor respective. Hofstede (1997), în urma analizei comparative a culturilor naţionale din 50 de ţări şi trei regiuni geografice, remarca faptul că, pe măsură ce corporaţiile multinaţionale îşi extind şi îşi diversifică activităţile de afaceri pe pieţe (şi în ţări) din ce în ce mai multe şi mai variate vor fi nevoite să concilieze culturile naţionale cu cele de afaceri. Acest proces implică însă învăţarea unor abilităţi de comunicare interculturală, fără de care va fi aproape imposibil nu numai să adopte formele de organizare adecvate situaţiei, dar chiar şi să atragă sau să recruteze angajaţii care să dispună de competenţele necesare desfăşurării activităţilor proiectate.

Aranjamentul spaţial

Aranjamentul spaţial se referă, pe de o parte, la modul de poziţionare a clădirilor într-un spaţiu fizic şi, pe de altă parte, la modul de plasare a obiectelor fizice şi a activităţilor umane în cadrul unei clădiri. Atunci când într-un spaţiu geografic se află mai multe clădiri, modul de proiectare a clădirilor şi de poziţionare sau orientare a uneia faţă de alta (de exemplu, clădiri de sine stătătoare sau grupuri de clădiri legate între ele prin culoare de trecere) oferă indicii privind *aranjamentul spaţial exterior*. Pe de altă parte, modul de plasare a obiectelor (în special a pereţilor, mobilierului şi aparaturii/echipamentului de lucru), precum şi de poziţionare a oamenilor în cadrul unei clădiri vizează aranjamentul spaţial interior. Analiza aranjamentului spaţial interior presupune observarea modului de fragmentare şi definire a spaţiului fizic, respectiv de poziţionare a birourilor sau a zonelor de lucru, a diferitelor facilităţi oferite de organizaţie (săli de conferinţe, spaţii de relaxare, bufet etc.), precum şi localizarea angajaţilor în spaţiile respective. Importanţa unei astfel de analize este relevată de efectele pe care aranjamentul spaţial interior le generează în modul de configurare a unor elemente ale structurii sociale, în special cele asociate modelelor de comunicare (verticală şi laterală, formală şi informală) sau mecanismelor de coordonare. După cum afirmă Darley şi Gilbert, „aranjamentul spaţial ajută nu numai reglarea comunicării, dar şi comunică ceva de sine stătător. [...] Aranjamentul spaţial interior acţionează ca sistem de semnalizare ce defineşte rolul, drepturile şi responsabilităţile" (1985, p. 972). Aceasta înseamnă că însăşi proiectarea spaţiilor interioare influenţează modul în care persoanele individuale şi grupurile de muncă interacţionează, comunică şi îşi coordonează eforturile. De exemplu, bine cunoscuta linie de asamblare folosită în cadrul organizaţiilor din industria automobilelor reprezintă un element fizic astfel proiectat încât să permită persoanelor localizate de-a lungul ei să-şi coordoneze activităţile şi să-şi îndeplinească sarcinile de muncă în funcţie de poziţionarea lor faţă de ceilalţi angajaţi. Acest aspect fizic al liniei de asamblare permite vizualizarea unor relaţii ce pot fi întâlnite în acele sisteme de muncă în care oamenii realizează sarcini independente, a căror coordonare va depinde de modul de proiectare a spaţiilor de muncă pe care le ocupă.

Activităţile ce implică în special muncă administrativă sunt exercitate, în cele mai multe cazuri, în spaţii amenajate cu birouri. În acest caz, proiectarea sau aranjamentul

spaţial interior sunt definite prin raportare la trei aspecte: deschidere, accesibilitate şi intimitate (Hatch, 1997). Cei mai relevanţi indicatori pentru analiza acestor aspecte vizează observarea modului de amplasare şi de fragmentare a spaţiilor de lucru (birourilor), precum şi mărimea acestora. O modalitate de proiectare a spaţiilor de lucru este aceea de a crea spaţii deschise, fără uşi, ce separă birourile angajaţilor prin dulapuri, fişiere, plante decorative etc. Este evident că, în acest caz, activitatea fiecărei persoane este extrem de vizibilă, creându-se totodată sentimentul de accesibilitate pentru oricine intră într-un astfel de spaţiu. O altă modalitate de proiectare şi fragmentare a spaţiului fizic este aceea de a crea birouri private, cu pereţi despărţitori şi cu uşi ce pot fi închise de ocupanţii acestora ori de câte ori doresc intimitate. Este evident că în acest caz sentimentul de accesibilitate este mult mai scăzut, accentuându-se în schimb imaginea de intimitate.

Stilul şi decorul

Stilul şi decorul ca elemente ale structurii fizice se referă la acele aspecte sau detalii stilistice şi arhitecturale ce dau o anumită identitate unei organizaţii: mobilier, luminozitate, modul de aranjare a pereţilor sau de acoperire a podelelor, forme şi culori folosite cu predominanţă, modul de expunere a obiectelor de artă etc. Analiza stilului sau design-ului unei organizaţii implică însă nu numai observarea aspectelor interioare, ci şi a celor exterioare: faţadă, stil arhitectural, peisajul sau ambianţa în care este poziţionată o clădire, culori folosite etc. Este evident că toate aceste aspecte ţin de o anumită estetică a organizaţiei, dând seama de mesajele pe care aceasta doreşte să le transmită lumii exterioare prin adoptarea unui anumit stil. De exemplu, construirea unei clădiri impozante cu pereţi de sticlă, ale cărei birouri sunt dotate cu mobilier de lux (cum este cazul celor mai multe bănci), s-ar putea constitui într-un mesaj adresat potenţialilor clienţi sau chiar comunităţii, prin care să se accentueze bunăstarea, sentimentele de încredere şi siguranţă, credinţa într-un viitor sigur etc. Dimpotrivă, o organizaţie ce ocupă o clădire cu puţine facilităţi, ale cărei birouri sunt dotate cu mobilier ieftin, de strictă necesitate, ar putea comunica fie mesajul angajării într-o strategie a costurilor scăzute, fie pe cel al lipsei de preocupare privind aparenţa sa fizică. Dincolo de aceste aspecte, se consideră că estetica interioară a unei construcţii influenţează în mare măsură însuşi comportamentul angajaţilor. Un interior, remarcă Darley şi Gilbert, respectiv „o construcţie artificială, ce încapsulează sau încercuieşte un ocupant, influenţează comportamentul prin intermediul calităţilor sale ambientale, al aranjamentelor sale spaţiale şi arhitecturale şi al scopului perceput [...]. Am putea cântări cel mai bine influenţa interiorului construit prin examinarea modurilor în care împiedică, constrânge, transformă sau facilitează comportamentul intenţionat" (1985, p. 969).

Arhitectură şi comportament organizaţional. Interferenţe şi efecte

Aşadar, spaţiul fizic şi spaţiul social se influenţează reciproc în cadrul organizaţiilor, generând anumite forme de comunicare simbolică şi modele distincte de comportament organizaţional. Asemenea relaţii au fost evidenţiate de analiza spaţiului fizic, adică de arhitectura acestuia, diferenţiată de la o organizaţie la alta.

Importanţa considerării diferitelor elemente ale structurii fizice a organizaţiilor a fost evidenţiată din cel puţin două perspective. Într-o primă linie de gândire se înscriu

analiştii ce au fost interesaţi de studierea relaţiilor dintre structura fizică a organizaţiilor şi comportamentul persoanelor ce-şi realizează activităţile de muncă în cadrul acestor spaţii. Supoziţia de bază a acestei abordări de tip comportamentalist a fost descrisă extrem de sugestiv de Pfeffer (1982): din moment ce oamenii nu pot trece prin ziduri şi nu pot vedea prin podele sau prin pereţi, comportamentul lor este modelat de diferite aspecte ale mediului fizic al organizaţiei. Dintr-o altă perspectivă, interesul pentru analiza structurii fizice a organizaţiilor s-a centrat în special pe studierea potenţialului ei simbolic, respectiv a semnificaţiilor şi interpretărilor asociate simbolurilor organizaţionale.

În spiritul primei linii de gândire, cercetările au fost axate în principal pe analiza efectelor mediului construit asupra interacţiunilor dintre oameni, a modului de configurare a sistemelor de comunicare şi chiar a performanţei. Unul dintre aspectele cel mai mult studiate a vizat relaţia dintre distanţă şi oportunitatea interacţiunilor. De exemplu, Darley şi Gilbert (1985) afirmă că verificarea empirică a rolului jucat de distanţa existentă între oameni în reglarea atracţiei interpersonale conduce la concluzia că, de obicei, prieteniile sunt formate în cadrul unei populaţii de persoane ce se întâlnesc între ele, iar întâlnirea (ca premisă a creării unei prietenii) necesită ocuparea unui spaţiu comun. Altfel spus, cu cât există o distanţă mai mare între oameni, cu atât vor exista mai puţine oportunităţi de interacţiune directă, faţă în faţă. De exemplu, când locurile de muncă ale angajaţilor se află poziţionate la etaje diferite sau în clădiri diferite descreşte probabilitatea interacţiunilor. În schimb, o distanţă mai mică sporeşte probabilitatea producerii interacţiunilor, chiar şi întâmplătoare, cum sunt, de exemplu, întâlnirile pe coridoare sau din incinta holurilor. Această concluzie este susţinută şi de rezultatele unui studiu privind modul de constituire a grupurilor informale, realizat de Festinger, Schachter şi Back (1950) într-un complex de cămine studenţeşti. Autorii au observat că închegarea prieteniilor era corelată cu accesul vizual şi cu probabilitatea întâlnirilor întâmplătoare. Mai mult, ei au constatat că numărul de prieteni ai unei persoane era influenţat de localizarea în complexul de cămine, această localizare influenţând în fapt probabilitatea întâlnirilor întâmplătoare. Sintetizând rezultatele mai multor studii, Hatch (1987) a constatat, la rândul ei, că există o relaţie între distanţă şi alegerea modelelor de interacţiune. Toate cercetările, afirmă autoarea, „au descoperit o relaţie inversă între distanţa ce separă angajaţii şi probabilitatea producerii comunicării între aceştia" (p. 387). Este evident că efectul distanţei asupra interacţiunii influenţează mai ales interacţiunea directă, faţă în faţă, considerată încă superioară tuturor celorlalte forme de interacţiune. În acest sens, Conrath (1973) afirmă că distanţa este invers corelată cu interacţiunea faţă în faţă şi cu cea prin apelurile telefonice, dar nu şi cu interacţiunea prin canale de comunicare scrisă. Pe de altă parte, deşi există aşteptarea ca metodele de comunicare electronică, cum ar fi faxul, internetul, teleconferinţele, să fi redus considerabil limitele capacităţii de interacţiune (generate de distanţele mari şi de distribuţia geografică), aceste limite sunt încă departe de a fi fost depăşite (Hatch, 1997).

Distanţa este considerată a reprezenta doar una dintre barierele fizice ce influenţează interacţiunea şi modelele de comunicare. Alte bariere fizice ar fi cele reprezentate de uşi, pereţi despărţitori, paravane etc. care, alături de barierele sociale (cum ar fi prezenţa unei secretare), pot influenţa, chiar dacă în mai mică măsură, interacţiunea. Unele studii au demonstrat existenţa unei relaţii negative între localizarea într-un spaţiu cu bariere fizice şi cantitatea interacţiunilor, argumentând că mutarea dintr-un spaţiu închis (un birou cu pereţi despărţitori şi cu uşi, de exemplu) într-unul deschis ar creşte oportunităţile

de interacţiune şi ar facilita comunicarea (Brookes şi Kaplan, 1972 ; Szilagyi şi Holland, 1980). Alte studii, dimpotrivă, au raportat existenţa unei relaţii pozitive între localizarea în spaţii închise şi creşterea oportunităţii interacţiunilor şi comunicării sub diferite forme. Se argumentează în acest sens că, împotriva opiniei comune conform căreia spaţiile deschise ar încuraja interacţiunea şi comunicarea, tocmai spaţiile închise, în care angajaţii lucrează mult timp împreună, sunt cele care facilitează interacţiunile mai frecvente, sub forma întâlnirilor sau întreruperilor scurte, a conversaţiilor confidenţiale, creând totodată oportunităţi pentru închegarea prieteniilor (Oldham şi Brass, 1979; Oldham şi Rotchford, 1983). În acelaşi spirit, Hatch (1987) afirmă, pe baza rezultatelor unui studiu privind efectele spaţiului fizic şi ale altor factori asupra interacţiunii dintre angajaţii a două organizaţii cu tehnologie înaltă, că „închiderea" unui spaţiu este asociată cu sentimentul de personalizare şi intimitate, ce contribuie la dezvoltarea interacţiunilor şi a relaţiilor de grup. „Închiderea spaţiului" prin pereţi despărţitori (sau ziduri) şi o uşă, susţine cercetătoarea, s-a dovedit a fi pozitiv asociată cu cantitatea de timp pe care persoanele intervievate au declarat că au petrecut-o împreună. Unele grupuri, în special cele formate ca echipe de proiect, centrate pe inovare, au declarat că împărţirea intimă a locurilor de muncă stimulează creativitatea şi susţine spiritul de echipă. Interpretarea oferită de autoare este că închiderea spaţiului, şi nu deschiderea lui, reprezintă mai degrabă factorul cauzal în încurajarea interacţiunilor şi a diferitelor forme de comunicare.

Dincolo de aspectele discutate, se pare că mediul fizic influenţează comportamentul organizaţional şi prin intermediul unor factori afectivi de genul emoţiilor, sentimentelor sau dispoziţiei sufleteşti. R.A. Baron, de exemplu, susţine că „factorii sociali, deşi de importanţă evidentă, nu sunt în mod clar singura sursă a afectului pozitiv sau negativ. Un alt set de factori, ce pot produce schimbări în dispoziţiile sufleteşti prezente este legat de *mediul fizic*. Aici sunt incluse variabile precum temperatura ambiantă, umiditatea, zgomotul, calitatea aerului, iluminarea şi alte caracteristici ale mediului fizic înconjurător în care oamenii lucrează sau interacţionează" (1993, p. 74). Trecând în revistă rezultatele mai multor cercetări dedicate acestei teme, autorul a descris diferite tipuri de efecte, cum ar fi cel al temperaturii asupra agresiunii, al mirosului plăcut asupra încrederii în sine, al luminii asupra unui număr de dimensiuni ale performanţei în muncă etc.

Simbolistica arhitecturală şi comportamentul organizaţional

Analiza structurii fizice a organizaţiilor prezintă interes nu numai din perspectiva considerării modului în care influenţează interacţiunile oamenilor, modelele de comunicare, performanţele etc., ci şi din cea a potenţialului său simbolic, respectiv a indiciilor, mesajelor pe care le transmite şi cărora oamenii le dau o anumită interpretare. Aminteam mai devreme că stilul arhitectural al unei clădiri, modul de amplasare, culorile dominante reprezintă tot atâtea mesaje câte proiectanţii sau proprietarii clădirii respective ar dori să transmită şi pe care oamenii le pot interpreta într-un fel sau altul. Şi aceasta întrucât, de-a lungul timpului, clădirile ajung să reprezinte organizaţiile, astfel încât oamenii, pe baza acestor reprezentări, îşi construiesc propriile percepţii şi sentimente cu privire la organizaţii. De exemplu, structuri arhitecturale impunătoare, de genul unui castel, al clădirii parlamentului, al unui templu religios, al unei catedrale sau mari biblioteci, au rolul de a comunica respect pentru activităţile realizate în cadrul lor sau pentru persoane renumite, al căror nume se asociază cu respectiva clădire. În acest sens se poate aprecia că interpretările date clădirilor reprezintă exemple grăitoare privind puterea lor (Hatch, 1997).

Dincolo de puterea de comunicare a stilului arhitectural, există şi alte aspecte ale structurilor fizice ce pot oferi indicii simbolice cu ajutorul cărora oamenii pot defini situaţia în care se află sau cum trebuie să se comporte. De exemplu, ştim exact ce rutine comportamentale trebuie să adoptăm atunci când intrăm într-o sală de clasă, în propriul birou sau în biroul altcuiva, într-o biserică sau într-o bibliotecă etc. Într-un mod similar, putem experimenta stări de inconfort psihic atunci când intrăm într-o încăpere necunoscută sau într-una cu aspect neplăcut. Încă din 1948, arhitectul Saarinen a observat că oamenii rareori reuşesc să-şi reprime reacţiile, într-un fel sau altul, atunci când intră într-o cameră, argumentând că „influenţa camerei este mai puternică decât caracterul nostru" (1948, p. 128). Iar acesta este ameliorat sau viciat în funcţie de modul în care percepem estetica încăperii. Întrucât stimulii care determină sau condiţionează adoptarea unor reacţii comportamentale adecvate situaţiei în care ne aflăm reprezintă un simbol al organizaţiei (băncile dintr-o sală de clasă, altarul dintr-o biserică, rafturile, mesele şi scaunele dintr-o bibliotecă), acest tip de condiţionare este cunoscut sub numele de *condiţionare simbolică*. Importanţa ideii de comportament condiţionat simbolic se bazează pe „legătura inconştientă dintre structura fizică şi rutinele normale", rutine care fac parte atât de mult din viaţa organizaţională cotidiană (Hatch, 1997, p. 253). De exemplu, se consideră că deprinderea de a răspunde într-un mod impersonal este tipică pentru mulţi oameni de afaceri şi poate deveni condiţionată simbolic de ambianţa fizică a locului de muncă. Aşa se şi explică faptul că mulţi oameni de afaceri, atunci când doresc să interacţioneze în forme mai personale, se întâlnesc uneori în afara locului propriu-zis de muncă (în restaurante, cluburi etc.).

După cum menţionam mai devreme, o serie de elemente ale structurii fizice, prin indiciile şi mesajele comunicate, au rolul nu numai de a contribui la condiţionarea simbolică a comportamentului, dar şi de a genera premise pentru formarea şi modelarea identităţii individuale, grupale şi organizaţionale. Să ne referim în continuare la acest aspect.

Structura fizică a organizaţiilor şi formarea identităţii individuale şi de grup

Aşa cum analiza structurii sociale a organizaţiei poate oferi nenumărate indicii cu privire la ierarhia autorităţii, la canalele de comunicare sau la roluri, relaţii etc., analiza structurii ei fizice poate, la rândul său, comunica, prin limbajul distanţei spaţiale sau al cantităţii, calităţii, dispunerii obiectelor fizice, *pattern*-ul ierarhiei de statusuri, al modelelor de comunicare sau al importanţei acordate fiecărei poziţii din ierarhia autorităţii. Altfel spus, intrând într-o organizaţie şi observând modul de separare a încăperilor, mărimea relativă şi localizarea spaţiilor ocupate de angajaţi, calitatea mobilierului şi modul de decorare a încăperilor, tipul de echipament cu care sunt dotate spaţiile de lucru (telefon, copiator, fax, computer personal etc.) sau accesul persoanelor la diferite alte facilităţi (camere de odihnă, locuri de parcare rezervate etc.), vom dispune de o multitudine de indicatori de status în cadrul structurii ei fizice. Este evident că o localizare privilegiată a biroului sau spaţiului de lucru pe o suprafaţă mai mare, accesul la facilităţi şi echipamente tehnice proprii sunt asociate cu un status mai înalt al angajaţilor, respectiv o poziţie mai înaltă în ierarhia organizaţională ce conferă o anumită identitate persoanei respective. Toate aceste aspecte ale structurii fizice reprezintă în fapt semne convenţionale

de separare a oamenilor şi de vizualizare a diferenţelor de status ce conduc, potenţial, la proiectarea *identităţii individuale*.

Există totuşi organizaţii ce doresc să comunice politica reducerii diferenţelor de status prin eliminarea semnelor tradiţionale de demarcaţie între acestea. În astfel de cazuri este vorba de încercarea de evidenţiere a *lipsei* unor simboluri de status, lucru ce poate fi remarcat prin inexistenţa diferenţelor în ceea ce priveşte mărimea birourilor sau calitatea mobilierului, a locurilor de parcare rezervate etc. Totuşi, se argumentează că, în astfel de situaţii, este probabil să apară simboluri informale de status, deseori bizare, create de angajaţi pentru a umple golul lăsat de absenţa simbolurilor tradiţionale (Hatch, 1997). În acest sens sunt citate cazuri în care cuierele sau cănile de cafea au fost folosite drept indicatori informali ai statusului persoanelor dintr-o organizaţie. De exemplu, într-unul din cazuri, cuierele, cumpărate iniţial întrucât proiectanţii uitaseră să instaleze dulapuri pentru haine, erau folosite ca simbol al demarcării membrilor importanţi ai organizaţiei de membrii de rând. Dacă la început ele erau folosite de toate persoanele, în ordinea sosirii lor, după câteva săptămâni cuierele au migrat în micile birouri ale persoanelor cu status mai înalt. În cel de-al doilea caz, cănile de cafea erau folosite ca indicator informal al statusului. De data aceasta însă migraţia s-a produs spre funcţionarii cu status mai scăzut, ale căror birouri se aflau însă în imediata vecinătate a birourilor funcţionarilor cu status mai înalt.

Trasarea unor linii de demarcaţie în cadrul structurii fizice are rolul de a fragmenta şi defini nu numai localizările diferitelor persoane, ci şi tipurile de activităţi practicate în diferite organizaţii. După cum este cunoscut, multe organizaţii obişnuiesc să proiecteze un aranjament spaţial interior prin care diferitele unităţi funcţionale (secţii, departamente etc.) sunt localizate în spaţii diferite, în funcţie de tipurile de activităţi specifice fiecăreia. În felul acesta se trasează „graniţe teritoriale" ce separă spaţiile (teritoriile) ocupate de grupuri de persoane ce realizează activităţi diferite, oferindu-le, prin aceasta, o anumită *identitate de grup*. Altfel spus, delimitarea fizică a teritoriilor creează graniţe vizibile ce ajung să fie asociate simbolic cu grupurile ce ocupă aceste spaţii. Astfel de graniţe teritoriale pot fi semnalizate prin diferite elemente fizice: uşi, ziduri, culoare sau chiar clădiri. Nu este neobişnuit ca marcarea fizică a teritoriilor să fie asociată cu un aranjament spaţial interior puternic personalizat. Adică, o dată delimitat un teritoriu, ocupanţii acestuia încep să-l perceapă ca pe un spaţiu personal prin expunerea unor obiecte sau semne personale (fotografii de familie, vaze cu flori, cărţi, tablouri sau gravuri etc.). Se încearcă în felul acesta *exprimarea vizuală a identităţii individuale şi de grup*.

În literatură au fost elaborate câteva concepte referitoare la spaţiu şi poziţie. De exemplu, noţiunea de *teritoriu*, aşa cum a fost descrisă de autori ca W.F. Whyte (1955) şi G. Suttles (1968), se referă la un spaţiu delimitat fizic, faţă de care ocupanţii acestuia se simt ataşaţi psihologic şi prin care încearcă să exprime atitudini de „proprietar". Un alt concept folosit pentru descrierea spaţiului interacţional este cel de *regiune*, în sensul oferit de Goffman (1959), şi anume ca arie de interacţiune delimitată prin bariere pentru percepţie. Uneori astfel de bariere sunt fizice, de genul gardurilor dintre casele din Park Forest, descrise de W.H. Whyte (1956). Alte bariere fizice ce ar avea rolul de a controla contactele interpersonale şi comunicarea sunt curţile sau străzile (Jacobs, 1961). Oricum, barierele fizice de genul teritoriilor, gardurilor, zidurilor, străzilor, curţilor sau a celor ce separă regiunile „din faţa scenei" de cele „din culisele scenei" (Goffman, 1959) sunt de obicei fixe şi au rolul de a comunica (sau a transmite mesaje privind) tipurile de

activităţi şi de relaţii ce se desfăşoară în cadrul lor. De exemplu, într-un studiu privind modul de ocupare a scaunelor de către studenţii unui colegiu, Sommer (1965) a observat că alegerea acestora s-a făcut în funcţie de tipul de relaţii anticipate. Rezultatele studiului, afirmă autorul, „indică faptul că sarcini diferite sunt asociate cu aranjamente spaţiale diferite; ecologia interacţiunii diferă de ecologia co-acţiunii şi a competiţiei" (Sommer, 1965, p. 346).

Trasarea graniţelor fizice şi delimitarea teritoriilor simbolizează, după cum a reieşit, o anumită identificare a persoanelor şi activităţilor exercitate de acestea cu spaţiul din cadrul graniţelor. Cu toate că nu există foarte multe investigaţii empirice realizate la nivelul organizaţiilor, cercetarea disponibilă sugerează totuşi că delimitarea fizică a graniţelor unui grup este asociată cu o puternică *identitate de grup* (Richards şi Dobyns, 1957; Wells, 1965). Explicaţia ar fi aceea că identitatea de grup se formează în virtutea împărtăşirii unor experienţe comune (de muncă şi de viaţă) de către persoanele care împart un spaţiu comun (un teritoriu), precum şi a potenţialului interacţional oferit de acesta. Este de presupus, de asemenea, că teritorialitatea induce nu numai sentimentul apartenenţei şi identificării cu un grup, dar contribuie şi la dezvoltarea unui sentiment de protecţie personală, care nu apare în lipsa graniţelor fizice prin care se delimitează teritoriile. Totuşi, având în vedere numărul redus de cercetări empirice privind relaţia dintre graniţele teritoriale şi formarea identităţii de grup, este încă dificil de susţinut că simpla trasare a unor graniţe fizice contribuie în mod nemijlocit la crearea identităţii de grup. O explicaţie alternativă a acestei relaţii ar putea fi că înseşi grupurile ce se află în procesul de formare a identităţii tind să se delimiteze de celelalte prin construcţia unor graniţe vizibile. Oricum, ceea ce este important de reţinut în contextul de faţă este că o puternică identitate de grup, construită în cadrul unor teritorii, poate interfera mai degrabă cu cooperarea intergrupală decât cu competiţia.

Spre identitatea organizaţională şi corporativă

Dacă acceptăm argumentele prin care se susţine că trasarea unor graniţe teritoriale contribuie la formarea identităţii de grup, atunci acestea pot fi folosite şi pentru explicarea modului de formare a *identităţii organizaţionale*. Altfel spus, dacă identitatea de grup se formează prin localizarea acestuia într-un spaţiu delimitat de bariere fizice, s-ar putea deduce că organizaţia însăşi poate obţine o anumită identitate prin asocierea ei cu un spaţiu fizic specific, respectiv o clădire, un stil arhitectural deosebit, o faţadă sau o intrare principală. Este de aşteptat ca astfel de elemente ale structurii fizice să simbolizeze o anumită „personalitate" sau unicitate a organizaţiei. De altfel, înşişi arhitecţii tind să împărtăşească ideea conform căreia, în proiectarea unei clădiri, considerarea influenţelor sociale este extrem de importantă, în special pentru menţinerea sau stabilirea identităţii organizaţionale (Olins, 1989). Iată cum formulează arhitecta Joan Goody această preocupare, într-un interviu cu Robert Feldman: „Există [pe de o parte] un context fizic – caracteristicile ambianţei fizice, dacă este o zonă deschisă sau o clădire urbană compactă – şi [pe de altă parte] modul în care te raportezi la peisaj sau structurile învecinate. Într-un fel, aceasta are în vedere modul în care apare clădirea trecătorilor, spre deosebire de cei ce o folosesc, deşi ea exprimă totodată relaţia ocupanţilor clădirii cu mediul înconjurător" (Feldman, 1985, p. 498).

Este evident că problemele menţionate de arhitectă cu privire la factorii ce trebuie consideraţi în proiectarea unei construcţii sunt de două tipuri. Pe de o parte, este vorba

de modul în care se raportează ocupanţii unui spaţiu fizic (clădiri) la organizaţia adăpostită de construcţia respectivă, iar, pe de altă parte, este evidenţiată imaginea pe care aceasta o poate crea trecătorilor sau actorilor exteriori. În prima situaţie este vorba de factorii ce contribuie la construcţia identităţii organizaţionale, pe când cea de a doua este raportabilă la *imaginea corporaţiei*, respectiv la impresiile pe care aceasta le poate crea persoanelor din afara ei. În lucrările de specialitate, aceste două aspecte sunt sintetizate prin două concepte: *identitatea organizaţională* şi *identitatea corporativă*.

În esenţă, conceptul de identitate organizaţională se referă la modul în care percep şi înţeleg membrii organizaţiei „cine suntem" şi/sau „ce însemnăm" ca organizaţie (M.J. Hatch şi M. Schultz, 2000). Deşi preocupările pentru studierea identităţii organizaţionale sunt de dată relativ recentă, există deja câteva perspective diferite de abordare a acestei probleme. Unul dintre primele studii care şi-au propus să analizeze identitatea organizaţională aparţine lui Albert şi Whetten (1985), care au definit-o prin raportare la „aspectele centrale, distinctive şi trainice ale organizaţiei" (p. 292). Această definiţie a fost apoi preluată de majoritatea autorilor interesaţi de analiza problemei numite. Ulterior, Whetten şi colaboratorii lui (Whetten *et al.*, 1992; Whetten, 1997; Whetten şi Godfrey, 1998) au evidenţiat diferenţele dintre variatele abordări ale identităţii organizaţionale prin distincţia realizată între cercetătorii interesaţi propriu-zis de „identitate" şi cei interesaţi de „identificarea cu" organizaţia. Pentru cei din urmă, interesul de studiu se centrează pe interrelaţia dintre aspectele sociale şi cele personale ale construcţiei identităţii. De exemplu, Dutton, Dukerich şi Harquail (1994) au definit *identificarea organizaţională* prin raportare la „gradul în care un membru se defineşte pe sine prin aceleaşi atribute pe care le consideră a defini [şi] organizaţia" (p. 239). Spre deosebire de aceştia, cercetătorii interesaţi de *identitatea organizaţiei* consideră că identificarea membrilor cu organizaţia este doar consecinţa existenţei propriu-zise a identităţii. Aceasta înseamnă că tocmai identitatea organizaţională este cea care oferă premisele cognitive şi emoţionale pe baza cărora membrii organizaţiei îşi dezvoltă ataşamentul şi sentimentul de angajare faţă de aceasta. Oricum, se pare că diferenţa dintre cele două linii de cercetare este dată mai ales de nivelul la care se desfăşoară analiza. Dacă cercetarea interesată de „identificarea organizaţională" este centrată pe studierea relaţiilor dintre individ şi grup sau organizaţie, cea dedicată „identităţii organizaţionale" este realizată mai ales la nivel organizaţional, fiind preocupată de descrierea modului în care membrii organizaţiei se percep ca alcătuind o organizaţie. Este evident că în această situaţie accentul este pus pe percepţiile şi interpretările membrilor organizaţiei.

Spre deosebire de identitatea organizaţională, conceptul de *identitate corporativă* se referă la modul în care organizaţia se exprimă, se dezvăluie sau se etalează în relaţie cu actorii exteriori. De exemplu, Olins (1995) sugerează că identitatea corporativă „poate proiecta patru lucruri: cine eşti, ce faci, cum faci şi unde vrei să ajungi" (p. 3). Întrucât identitatea corporativă este asociată mai degrabă cu imaginea pe care doreşte să o proiecteze şi să o comunice o organizaţie şi, implicit, cu modelarea favorabilă a impresiilor altora despre aceasta, perspectiva ei de abordare este în esenţă managerială. Balmer (1995) a identificat două şcoli de abordare a identităţii corporative: şcoala vizuală şi cea strategică. Şcoala vizuală se focalizează pe manifestările vizibile şi tangibile ale companiei, precum şi pe implicaţiile acestor manifestări atât asupra structurii ei, cât şi asupra comportamentului de conducere. De exemplu, preocuparea pentru găsirea unui nume al companiei sau a unui stil arhitectural al clădirii, a culorilor etc. sunt considerate elemente

ale programului de promovare a identităţii vizuale. Alte aspecte tangibile ale identităţii corporative pot fi identificate în clădiri, arhitectura corporaţiei, design-ul şi decorul pieţelor de desfacere, modul de prezentare a produselor şi serviciilor, modul de împachetare a produselor şi în comportamentul ritualizat (Olins, 1995; Argenti, 1998). Uneori, în acest mix al identităţii corporative sunt incluse şi elemente ce ţin de miros şi palpare. De exemplu, Schmitt şi Simonson (1997) sugerează că mirosurile caracteristice dintr-un magazin de parfumuri şi loţiuni pentru îngrijirea corpului fac parte intrinsecă din identitatea unui astfel de magazin, motiv pentru care autorii au înlocuit termenul de „identitate vizuală" cu cel de „aspect şi simţ" al organizaţiei.

Şcoala strategică, pe de altă parte, porneşte de la premisa că identitatea corporativă reprezintă o parte a procesului strategic, ce leagă strategia corporativă de imaginea şi reputaţia companiei (Van Riel, 1995; Fombrum, 1996). Unii autori argumentează însă că şcoala strategică tinde să transforme programele iniţiale de promovare a identităţii corporative, respectiv cele desemnate a sprijini organizaţiile să definească „cine sunt", în programe prin care să se proiecteze o viziune cu privire la „ceea ce vor deveni" (Collins şi Porras, 1994). O astfel de utilizare strategică a identităţii corporative poate fi observată în special în practica fuziunilor dintre diferite companii. În aceste cazuri se pare că există o mare preocupare din partea companiilor implicate de a explica fuziunea în termenii noii identităţi a companiei.

Suntem acum în măsură să comparăm identitatea organizaţională cu cea corporativă. Dacă identitatea organizaţională este centrată pe sine, fiind raportabilă la modul în care membrii săi percep, simt şi gândesc despre ei înşişi ca alcătuind o organizaţie, identitatea corporativă implică mai degrabă alegerea unor simboluri care să reprezinte organizaţia. Aceste alegeri reprezintă în principal prerogativele managerilor şi ale consultanţilor lor, fără a se ignora însă percepţiile şi reacţiile membrilor organizaţiei în formularea identităţii corporative (de exemplu, prin obţinerea de informaţii cu ajutorul mijloacelor interactive). Pe de altă parte, întrucât identitatea organizaţională se referă în special la preocuparea de a defini „cine suntem", formele ei de expresie sunt mai degrabă informale decât planificate sau deliberate. Aşa se explică faptul că descrierea identităţii organizaţionale nu reprezintă atât o preocupare coerentă a membrilor organizaţiei, cât a cercetătorilor şi, uneori, a managerilor care ar dori să evidenţieze care este identitatea organizaţiei. De aceea se şi admite că analiza identităţii corporative implică o perspectivă managerială, pe când cea a identităţii organizaţionale o perspectivă organizaţională. Este totuşi evident că cele două perspective sunt complementare şi nu pot fi analizate independent una de alta. De exemplu, managementul poate contribui substanţial la formarea identităţii organizaţionale prin însuşi modul de promovare a programelor de identitate corporativă, ale căror simboluri (preferate) pot fi folosite de către angajaţi în viaţa organizaţională cotidiană. Membrii organizaţiei, la rândul lor, pot genera ei înşişi simboluri ale identităţii (de exemplu, prin intermediul povestirilor considerate a-i reprezenta pe ei înşişi şi viaţa lor organizaţională) ce pot fi, uneori, preluate şi folosite de manageri ca surse ale dezvoltării simbolurilor, formulărilor sau programelor de identitate corporativă.

A recunoaşte că cele două perspective nu sunt independente una de alta nu înseamnă însă a accepta că identitatea organizaţională şi cea corporativă trebuie să fie neapărat coerente sau concordante. De exemplu, o clădire opulentă, decorată, mobilată sau echipată cu obiecte de mare rafinament şi extrem de costisitoare poate produce un dublu efect. Pe

de o parte, investitorii sau clienţii organizaţiei pot percepe această opulenţă ca semn al unei accentuate bunăstări şi al puterii sale sau chiar al preocupării managementului de a crea un înalt confort psihic celor ce intră în contact cu ea. Pe de altă parte, membrii organizaţiei ar putea aprecia etalarea acestei opulenţe ca un semn al iresponsabilităţii privind modul de cheltuire a banilor sau ca o preocupare a managementului de a face mai degrabă impresie bună altora decât de a folosi banii pentru proiecte interne.

Posibilitatea apariţiei unor incongruenţe între imaginea (identitatea corporativă) şi formarea identităţii organizaţionale poate fi surprinsă şi prin efectele unor mesaje mixate, cu funcţii simbolice, ce sunt comunicate de organizaţii. De exemplu, o universitate poate proclama şi promova imaginea unei organizaţii ce valorizează în cel mai înalt grad dimensiunile cercetării şi inovării, fără a oferi însă personalului didactic şi studenţilor simbolurile fizice ale misiunii declarate (bibliotecă, echipament tehnic modern de genul computerelor personale, accesului la internet, laboratoare bine dotate etc.).

Rezumând, este important de reţinut potenţialul elementelor fizice atât în reprezentarea identităţii organizaţionale, cât şi în influenţarea imaginii corporative. Acesta este şi motivul pentru care există o preocupare din ce în ce mai vizibilă a managerilor multor companii de a proiecta elementele fizice ale organizaţiei aşa încât să creeze impresii de lungă durată, influenţând astfel imaginea corporativă în spiritul dorit.

În ultimul timp s-au conturat însă şi perspective mai radicale de interpretare a conceptelor de identitate organizaţională şi corporativă, ale căror argumente pornesc de la premisa că esenţa, coerenţa şi continuitatea identităţii nu ar fi decât simple iluzii create şi menţinute de procesele de construcţie socială. Prin negarea esenţei identităţii, ele se apropie de abordarea postmodernă a sinelui, ce defineşte identitatea ca reprezentând un produs al contextelor sociale şi culturale, precum şi al limbajului, ce accentuează poziţia subiectului (de exemplu, „eu" sau „noi"), în jurul căreia pot fi formate noţiunile de identitate. Bauman (1996), de exemplu, explică perspectiva postmodernă în următorii termeni: „Dacă problema *modernă* a identităţii era aceea de a construi o identitate şi a o menţine solidă şi stabilă, problema *postmodernă* a identităţii este în primul rând [referitoare] la cum să evităm fixarea şi să menţinem opţiunile deschise" (p. 18).

Atunci când se raportează la structura fizică a organizaţiilor, abordarea postmodernă o analizează şi o interpretează aproape întotdeauna în legătură cu structura ei socială. De altfel, ideea conform căreia orice sistem social, de genul unui grup, se formează şi funcţionează într-un mediu tridimensional – fizic (teren, climă, aranjament spaţial), cultural (norme, valori şi scopuri) şi tehnologic (specificul cunoaşterii) – a fost formulată încă din deceniul al cincilea al secolului trecut de către Homans (1950). În spiritul acestei idei, teoreticienii postmoderni afirmă că structurile şi procesele sociale produc şi organizează un spaţiu construit ale cărui efecte ricoşează asupra relaţiilor sociale. Întrucât „structurile sociale nu pot fi practicate în afara structurilor spaţiale" (D. Gregory, 1978), iar spaţiul construit este un lucru construit social, înseamnă că acesta, alături de alte artefacte culturale, este încărcat cu un anumit potenţial simbolic. Totuşi, întrucât spaţiul construit are deseori aparenţa unei dimensiuni naturale a lumii sociale, semnificaţiile sale sunt luate, în general, drept date, de la sine înţelese. Aşa se face că însuşi conţinutul său social, raportabil la diferite tipuri de relaţii (de exemplu, relaţiile de putere sau de dominaţie) este naturalizat (încetăţenit) în structurile fizice. În spiritul acestui mod de gândire, teoreticienii postmoderni reclamă necesitatea denaturalizării semnificaţiei şi a

demistificării proceselor prin care semnificaţiile ajung să fie construite în (sau în jurul) structuri fizice. Altfel spus, numai printr-o deconstrucţie metaforică pot fi expuse abuzurile celor puternici (Hatch, 1997).

Noi deschideri : spre arhitectura organizaţiei postmoderne

Efectele structurii fizice asupra modului de configurare a relaţiilor sociale sunt cel mai frecvent ilustrate prin referire la tehnologia producţiei de masă, respectiv a esenţei acestei tehnologii – linia de asamblare. Se argumentează, în acest sens, că însăşi ideologia managementului (exprimată, de exemplu, prin dorinţa proprietarilor de a controla productivitatea muncitorilor) a fost construită şi susţinută cu ajutorul tehnologiei prin care era organizată, coordonată şi controlată munca. Instalarea liniei de asamblare, ca instrument tehnologic aparent neutru, a estompat vizibilitatea managerilor ca organizatori ai muncii şi controlori ai productivităţii, aducând însă în lumină tehnologia propriu-zisă. Drept urmare, muncitorii au acceptat ideologia organizării muncii şi a controlului ca fiind un dat, impus însă nu atât de management, cât de însăşi tehnologia liniei de asamblare. Iată cum descrie economistul american Richard Edwards (1979) conţinutul ideologic al tehnologiei liniei de asamblare : „Lupta dintre muncitori şi şefi [...] nu mai era o confruntare *personală* simplă şi directă ; acum conflictul era mediat de tehnologia de producţie. Muncitorii trebuiau să se opună mersului liniei, şi nu tiraniei (directe) a şefilor lor. Linia a stabilit astfel un mecanism represiv cu fundament tehnologic, ce i-a legat pe muncitori de sarcinile lor de muncă" (p. 118). Aceasta este o ilustrare tipică a modului în care structura fizică a procesului de producţie a determinat organizarea relaţiilor sociale de dominaţie şi supunere.

Dincolo de aceste interpretări şi critici ce vizează mai ales constituirea deja învechită a relaţiilor dintre structura fizică şi cea socială a organizaţiilor, există şi teoreticieni postmoderni, în special arhitecţi, ce promovează ideea regândirii potenţialului simbolic al spaţiului construit şi, mai ales, conştientizarea capacităţii de exploatare a acestuia. În acest sens, Hatch (1997) citează ideile despre arhitectura modernă, avansate de unul dintre directorii Muzeului de arhitectură germană din Frankfurt, Heinrich Klotz (1992), pe care le considerăm atât de grăitoare, încât le vom reproduce ca atare. Klotz îşi formulează discursul prin prezentarea iniţială a câtorva aspecte ce au caracterizat arhitectura modernă. „Timp de multe decenii, afirmă el, am fost indiferenţi faţă de semnificaţiile formelor arhitecturale, fie pentru că eram în total dezacord cu ele, fie pentru că ne puteam permite să le ignorăm. Aspectele structurale ale unei clădiri şi valorile funcţionale, în termeni de economisire a costurilor şi de optimizare a folosirii, au fost principalele teme de interes. Faptul că o formă ar putea însemna un lucru sau altul nu constituia un subiect pentru discuţiile oficiale şi rămânea în afara spectrului problemelor discutabile în teoria arhitecturii. Să fi considerat în mod conştient că o formă arhitecturală este o purtătoare de semnificaţii era ceva excepţional." (p. 235) Totuşi, afirmă Klotz, „fie că arhitecţilor le place sau nu, o clădire funcţionează ca un purtător de semnificaţii, chiar dacă intenţia era de a fi lipsită de acestea. Într-un mod sau altul, ea are un aspect vizual. Chiar şi funcţionalismul postbelic de prost gust, ce a redus trăsăturile caracteristice ale unei clădiri la un minimum [posibil], a produs clădiri care, o dată ce au intrat în câmpul vizual al unei persoane, au dobândit o semnificaţie. O uniformitate aparent neutră şi monotonă".

Arhitectura postmodernă oferă însă „noi posibilităţi de simbolizare arhitecturală", descrise de Klotz în următorii termeni: „În opoziţie cu tipul de arhitectură care a renunţat în mod deliberat la orice efect simbolic, din moment ce conform propriei caracterizări, în termeni de eficienţă funcţională, orice considerare a semnificaţiei însemna prea mult, noile tendinţe din arhitectură sunt predominant marcate de încercările de a atrage atenţia asupra altor conţinuturi dincolo de calităţile funcţionale ale unei clădiri – conţinuturi referitoare la contextele nonarhitecturale în aceeaşi măsură ca şi la cele arhitecturale" (pp. 235-236, *apud* Hatch, 1997, p. 261).

Am ajuns astfel să ne confruntăm cu un mesaj al perspectivei postmoderne (comunicat în special dinspre domeniul teoriilor arhitecturii), privind posibilitatea interpretării spaţiului construit prin prisma potenţialului său simbolic şi, implicit, prin referire la universul de semnificaţii pe care acesta îl poate genera în contextul organizaţional. Arhitectura spaţiului construit, simbolistica oricărei comunicări şi comportamentul organizaţional se întâlnesc pentru a se influenţa reciproc. Problema este una de opţiune: ce tip de comportament organizaţional se aşteaptă şi cum să fie asociat simbolic cu semnele şi semnificaţiile spaţiului fizic arhitectural.

Ne-am propus, la începutul acestui capitol, prezentarea componentelor de bază ale organizaţiilor şi descrierea modului de configurare a relaţiilor dintre acestea. Desigur, o astfel de abordare îşi are limitele ei, întrucât este aproape imposibil să analizezi fie componentele organizaţiei în mod separat, fie jocul relaţiilor dintre ele, fără a considera şi mediul în care acestea funcţionează. După cum deja am menţionat, studiul comportamentului organizaţional a depăşit de mult stadiul în care organizaţiile erau abordate ca sisteme închise, autosuficiente, centrate exclusiv pe analiza structurilor, proceselor şi relaţiilor *din cadrul* organizaţiilor. Demersul adoptat de noi în cadrul acestei lucrări a pornit însă dinspre analiza organizaţiilor spre mediu atât pentru a sugera, o dată în plus, tendinţele din evoluţia analizei organizaţionale, cât şi pentru scopuri de sistematizare a cunoaşterii. Cu toate acestea, după cum probabil s-a observat, influenţa mediului în analiza tuturor componentelor organizaţiilor şi a modului lor de funcţionare şi interrelaţionare a fost sesizabilă, chiar dacă în mod implicit. Este motivul pentru care ne propunem, în capitolul următor, să explicităm relaţiile dintre mediu şi organizaţii, atât prin evidenţierea unor indicatori de caracterizare şi analiză a mediului, cât şi prin evidenţierea interdependenţelor dintre organizaţii şi medii, aşa cum au fost acestea reflectate în cele mai importante analize teoretice şi empirice. Pe acest temei vom aborda, în ultima parte a capitolului, problema proiectării şi schimbării organizaţionale, precum şi a tendinţelor actuale privind adoptarea unor noi forme organizaţionale.

BCU IASI

Partea a III-a

ORGANIZAŢII, MEDII ŞI SCHIMBARE ORGANIZAŢIONALĂ

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4

Organizaţiile şi mediul lor

În esenţă, cea mai importantă schimbare produsă de adoptarea perspectivei de analiză a „organizaţiilor ca sisteme deschise" poate fi rezumată în câteva cuvinte: mediul reprezintă o variabilă importantă, ce nu poate fi ignorată sub nici o formă, în studiul organizaţiilor. Aceasta înseamnă că organizaţiile nu pot fi imaginate ca funcţionând într-un vacuum, ci într-un mediu ale cărui caracteristici influenţează atât membrii organizaţiei (factorii umani), cât şi structurile, procesele sau practicile sale. Formularea pare simplă, chiar trivială, prin caracterul ei evident. Totuşi, nu-i de loc aşa, pentru că în funcţie de înţelegerea mediului şi a specificului său, de modul de proiectare şi funcţionare a organizaţiilor în mediul despre care au înţeles că le este specific, putem evalua comparativ şi înţelege atât organizaţiile, cât şi managerii. La intersecţia mediului cu organizaţiile apar succesele, dar şi falimentele. Pe de altă parte, organizaţiile se află în relaţie unele cu altele şi cu mediul în care funcţionează, induc schimbări în mediu, iar mediul, la rândul său, influenţează opţiunea pentru activarea unei structuri organizaţionale sau a alteia, tot aşa cum are efecte puternice asupra performanţelor organizaţiei. Mai mult, organizaţiile înseşi creează un *mediu organizaţional* specific, care interferează cu mediul general mai cuprinzător. Totuşi, acceptarea, deja nechestionabilă, a importanţei mediului în analiza comportamentului organizaţional generează o primă întrebare al cărei răspuns ne va permite, în continuare, descifrarea şi descrierea caracteristicilor mediului, precum şi a modului de configurare a relaţiilor dintre mediu şi organizaţii. Aşadar, să răspundem mai întâi întrebării, aparent simple: ce este mediul şi, mai ales, ce este mediul organizaţional?

Mediul organizaţional

Într-un fel, s-ar părea că fiecare dintre noi ar putea răspunde cu uşurinţă acestei întrebări, oferind, desigur, propria interpretare. Sau, în formularea atât de sugestivă a lui Mintzberg (1998), mediul „nu este [prea] mult, de fapt [este] chiar aici. El este tratat de obicei ca un set de forţe vagi [de acolo, din exterior] – respectiv orice nu este organizaţia. De obicei, mediul este descris ca un set de dimensiuni abstracte – de exemplu, nu un cumpărător furios ce trânteşte uşa, ci [răuvoitor]; nu o serie de breşe tehnologice, ci [dinamic]; nu complicaţiile transplantului de inimă, ci ceva [complex]" (p. 287).

În sensul cel mai larg, mediul unei organizaţii include lucruri, persoane, condiţii (de exemplu, resurse, constrângeri) sau influenţe (culturale, politice, legislative etc.) care

interferează cu funcţionarea sa. Numai că unele interferenţe sunt directe, întrucât organizaţia intră sau se află deja în relaţie cu acei factori, pe când altele sunt induse indirect de diverşi alţi factori din mediu. O altă complicaţie în conceperea mediului rezultă din constatarea că nu există un mediu unic sau uniform structurat cu factori care se îmbină într-un mod decelabil şi comprehensibil. Mai degrabă putem vorbi de medii, fiecare dintre ele putând avea o anumită specificitate care într-adevăr poate interfera cu a celorlalte (M. Vlăsceanu, 2002). Distingem astfel între : mediul economic (alcătuit din pieţe de bunuri şi servicii, pieţe financiare sau ale forţei de muncă) ; mediul social (raportabil la structura de clasă, interetnică, de statusuri şi poziţii sociale, la demografie şi stiluri de viaţă, la instituţii tradiţionale de tipul sistemelor educaţionale, practicilor religioase, profesiilor etc.) ; mediul politic (raportabil la caracteristicile sistemelor politice şi ale modului de concentrare/distribuţie a puterii) ; mediul juridic (referitor la totalitatea reglementărilor legale şi ale practicilor juridice specifice societăţilor în care îşi desfăşoară activitatea o organizaţie) ; mediul cultural (raportabil la tradiţii, istorie, valori ale societăţii sau societăţilor în care funcţionează organizaţia) ; mediul tehnologic (ce vizează stadiul dezvoltării ştiinţei şi a cunoaşterii, precum şi disponibilitatea tehnologiilor de vârf ce pot fi folosite de organizaţii) ; mediul natural (cu factorii săi geografici, climaterici, referitori la resursele naturale etc.). Desigur, această identificare a multitudinii „mediilor" organizaţiilor nu înseamnă nicidecum că în realitate vom putea trasa graniţe rigide între acestea. Mai degrabă mediile se intersectează, iar aceste distincţii sunt făcute cu scopul de a putea sesiza şi analiza multiplele influenţe ale factorilor specifici diferitelor „medii" asupra comportamentului organizaţional. Altfel spus, există o multitudine de factori, condiţii sau variabile ale *mediului general* care pot fi teoretic grupate în câteva categorii, definite de noi ca „medii specifice". O astfel de grupare este făcută tocmai cu scopul de a putea sesiza complexitatea şi varietatea mediilor, respectiv a dinamicii specifice fiecărui factor şi mai ales a modului lor de interrelaţionare.

Ar fi de altfel imposibil de imaginat situaţia în care am putea decupa un singur factor sau un set restrâns de forţe cu ajutorul cărora să analizăm relaţiile dintre mediu şi organizaţii. Am demonstrat deja în capitolul introductiv că transformările produse într-un sector, fie acesta social, economic, tehnologic etc. atrag după sine un lanţ de alte schimbări ce influenţează comportamentul organizaţional. De exemplu, o serie de tendinţe sociale referitoare la schimbările demografice produse în ultimul timp (accentuarea diversităţii demografice, afluxul femeilor şi al grupurilor minoritare pe scena pieţei forţei de muncă etc.) nu pot fi separate de tendinţele ce vizează schimbarea valorilor şi a atitudinilor culturale, respectiv creşterea toleranţei faţă de grupurile tradiţional dezavantajate sau acceptarea diferenţelor culturale ca un fapt obişnuit. Schimbarea valorilor influenţează, mai departe, sistemele juridice şi politice care sunt nevoite să adopte o legislaţie antidiscriminatorie şi să vegheze asupra respectării ei sau care elaborează politici ale acţiunilor afirmative şi programe de promovare (de exemplu, politică) a femeilor şi grupurilor minoritare. Este evident că toate aceste tendinţe de schimbare, ca şi multe altele (din plan tehnologic, de exemplu) generează o serie de modificări la nivelul demografiei organizaţionale, al practicilor de selecţie, angajare şi promovare a personalului, al formelor de relaţionare, integrare şi socializare, al mecanismelor de comunicare şi control etc. Iată de ce distincţia dintre diferite componente ale mediului, pe de o parte, precum şi cea dintre mediu şi organizaţii, pe de altă parte, este una pur teoretică, artificială, realizată exclusiv cu scopul de a facilita sesizarea şi identificarea multiplelor influenţe ce contribuie la configurarea relaţiilor dintre mediu şi organizaţii.

Dincolo de componentele menţionate ca făcând parte integrantă din tabloul general al mediului, să mai precizăm că, actualmente, în virtutea tendinţelor de globalizare (prezentate în capitolul introductiv), asistăm la emergenţa unor noi aspecte ale mediului ce traversează graniţele naţionale sau care sunt configurate la scară globală şi care sunt de natură să contribuie la configurarea aşa-numitului mediu internaţional şi global. Organizaţii de genul Organizaţiei Naţiunilor Unite, Fondului Monetar Internaţional, Băncii Mondiale, precum şi firmele de consultanţă internaţională sunt ilustrări tipice ale elementelor mediului internaţional. Un alt exemplu al efectelor produse de o tendinţă vizibilă a mediului internaţional are în vedere creşterea interesului şi preocupărilor (atât la nivelul mai general al sistemelor economic, politic, legislativ, cât şi la nivel organizaţional) pentru protejarea mediului natural. În fapt, accentuarea valorilor ce promovează ideea economisirii resurselor naturale sau a necesităţii intervenţiilor neîntârziate asupra regiunilor poluate contribuie la încurajarea organizării politice a oamenilor în asociaţii şi mişcări ecologiste ce depăşesc graniţele naţionale. *Mişcările sociale*, cel puţin unele dintre ele, se manifestă astfel ca *mişcări sociale globale*. Toate aceste schimbări influenţează, în mod evident, şi paradigma managerială tradiţională de abordare a relaţiilor dintre organizaţie şi mediu, astfel încât astăzi se vorbeşte din ce în ce mai mult despre necesitatea *responsabilizării sociale a organizaţiilor*, precum şi despre centrarea pe ceea ce am definit în capitolul introductiv ca fiind managementul ecocentric.

Totuşi, în ciuda complicaţiilor determinate de necesitatea considerării tuturor factorilor ce influenţează dinamica relaţiei dintre mediu şi organizaţii, există câteva modalităţi de a iniţia şi organiza analiza, în funcţie de interesul specific de cercetare. O primă modalitate este aceea de a considera un mediu de referinţă, oricare ar fi acesta, şi de a identifica un set de dimensiuni ce pot fi considerate responsabile pentru diferenţele pe care le sesizăm între organizaţii. O a doua modalitate este aceea de a diferenţia între nivelurile şi unităţile de analiză ale mediilor organizaţionale pentru ca, pe această bază, să putem studia atât efectele acestora asupra organizaţiilor, cât şi modul de constituire a interrelaţiilor dintre ele. Să ne referim în continuare la fiecare dintre aceste aspecte.

Indicatori de caracterizare a mediului unei organizaţii

După cum menţionam, o posibilitate de analiză a interrelaţiilor dintre mediu şi organizaţii vizează identificarea acelor caracteristici ale mediului ce ar putea explica, în mod potenţial, diferenţierea organizaţiilor, respectiv adoptarea unor reacţii şi comportamente specifice. Din această perspectivă, un prim set de indicatori de caracterizare a mediului este raportabil la următoarele dimensiuni: predictibilitatea; diversitatea; orientarea mediului faţă de organizaţie şi stabilitatea (M. Vlăsceanu, 2002).

1. *Predictibilitatea* se referă la gradul de anticipare a modului de structurare a mediului într-un anume moment de timp. Un mediu predictibil oferă posibilitatea anticipării la un nivel accesibil de probabilitate a modului său de structurare şi evoluţie, pe când unul impredictibil este greu, chiar imposibil de prezis. În literatură, această caracteristică a fost mult timp asociată cu o altă proprietate, considerată intrinsecă mediului, şi anume *incertitudinea*. Incertitudinea mediului a fost definită ca reprezentând interacţiunea dintre elementele variabile ale complexităţii, pe de o parte, şi ritmul schimbării, pe de altă parte. Complexitatea mediului este raportabilă la măsura în care

solicită organizaţiei să dispună de o cunoaştere sofisticată cu privire la produse, clienţi, furnizori etc. (Mintzberg, 1979). Ritmul schimbării se referă la viteza de schimbare a elementelor mediului. Cercetările empirice au demonstrat totuşi că nu se poate vorbi de incertitudinea mediului, ci doar a oamenilor. Altfel spus, ceea ce influenţează cu adevărat organizaţiile nu sunt condiţiile de incertitudine ale mediului, ci mai degrabă percepţiile oamenilor, în special ale managerilor şi ale decidenţilor, cu privire la gradul de incertitudine a unui mediu (Duncan, 1972). Această constatare este de altfel în consens cu ideile promovate de aşa-zisa „perspectivă a informaţiei", ce argumentează că managerii experimentează incertitudinea atunci când percep mediul ca fiind impredictibil (Aldrich şi Mindlin, 1978). Percepţia privind impredictibilitatea mediului apare însă în anumite condiţii, şi anume când informaţia de care aceştia cred că au nevoie în luarea deciziilor nu le este disponibilă. În cazul experimentării unei incertitudini crescute, managerii au tendinţa de a percepe atât un grad înalt de complexitate a mediului, cât şi un ritm rapid de schimbare a acestuia, ceea ce va contribui la necesitatea de a se confrunta cu un volum copleşitor de informaţii, fără însă a şti care dintre acestea sunt importante şi care sunt mai puţin importante. De exemplu, atât progresele din tehnologia computerelor, cât şi tendinţa de internaţionalizare a pieţelor creează premisele creşterii diversităţii, ceea ce îngreunează capacitatea managerilor de a procesa toate informaţiile necesare luării unor decizii temeinice. Prin urmare, incertitudinea este pricinuită mai degrabă de tensiunile şi anxietăţile determinate de imposibilitatea de a asimila toate informaţiile necesare procesului decizional.

2. *Diversitatea* se referă la varietatea factorilor de mediu care interferează direct sau indirect cu funcţionarea unei organizaţii. În timp ce mediul unei organizaţii poate fi uniform şi integrat sau chiar de tip monofactorial, al alteia este divers întrucât intervin direct sau indirect o multitudine de factori. De exemplu, o organizaţie poate funcţiona într-un mediu geografic şi cultural divers sau într-o piaţă în care clienţii, produsele sau serviciile sunt diverse, pe când alta se confruntă cu un mediu uniform fără oscilaţii importante. În acest sens, nu este indiferent dacă o organizaţie produce o serie de produse pe care le vinde unei singure alte organizaţii dintr-o zonă geografică mai mult sau mai puţin apropiată sau dacă, dimpotrivă, îşi propune să producă, să promoveze şi să furnizeze o multitudine de produse şi servicii în zone geografice diferite sau pe pieţe extrem de diverse.

3. *Orientarea mediului* faţă de organizaţie poate fi ostilă sau prietenoasă, după cum împiedică sau facilitează funcţionarea şi dezvoltarea ei. Un mediu juridic ostil este, de exemplu, cel care îşi schimbă conţinuturile şi abordările la intervale scurte de timp şi, între altele, operează cu „prezumţii tacite de vinovăţie", în sensul că suspiciunea faţă de organizaţii motivează legiuitorii în abordările lor. Ostilitatea este influenţată în mare măsură de competiţie, de relaţiile organizaţiei cu sindicatele, guvernul, precum şi cu alte grupuri exterioare ei (Mintzberg, 1979).

4. *Stabilitatea* se referă la gradul de perpetuare a aceleiaşi stări a mediului pe un interval mediu şi chiar lung de timp. Un mediu în schimbare este acela în care apar fluctuaţii mono- sau multidirecţionate. De exemplu, un mediu stabil poate fi considerat cel al unui cojocar ai cărui clienţi solicită, ani sau decenii de-a rândul, aceleaşi modele de căciuli sau bunde, pe când un mediu dinamic poate fi ilustrat prin cerinţele impuse unei agenţii de detectivi ce se confruntă de fiecare dată cu alt tip de probleme, fără a şti

vreodată la ce trebuie să se aştepte la următorul caz. Există o varietate de factori ce determină stabilitatea sau dinamismul mediului: stabilitatea/instabilitatea guvernului; schimbări neaşteptate cu privire la cerinţele cumpărătorilor; schimbarea rapidă a tehnologiilor şi în special a tehnologiei cunoaşterii; solicitări speciale ale clienţilor pentru produse şi servicii cu caracter de noutate şi originalitate etc. Adevăratele probleme sunt determinate însă de acele schimbări ce se produc neanticipat, şi ale căror soluţii nu ar fi putut fi prefigurate într-un fel sau altul.

Aceste dimensiuni de caracterizare a mediului unei organizaţii pot fi considerate în cel puţin trei variante: *dihotomic-polare*, *continue* şi *combinatorii*. Prima variantă vizează caracterizarea mediilor prin referire la extremele unui continuum: predictibil-impredictibil; uniform-divers; ostil-prietenos; stabil-schimbător (dinamic). O astfel de variantă va fi probabil cu greu depistabilă în realitatea mediilor organizaţionale.

A doua variantă se referă la situaţia în care fiecărei dimensiuni îi corespunde o variabilitate care nu-i de tip polar, ci care ia valori de-a lungul continuumului dintre cei doi poli, astfel că, de exemplu, un mediu nu este predictibil sau impredictibil, ci mai mult sau mai puţin predictibil/impredictibil.

A treia variantă, combinatorie, este detectabilă atunci când îmbinăm dimensiunile între ele pentru a caracteriza după mai multe criterii mediul unei organizaţii. De exemplu, pentru o organizaţie mediul său poate fi predictibil, divers, prietenos, schimbător, pe când al alteia este predictibil, uniform, ostil şi stabil.

Este important de precizat în acest moment că dimensiunile menţionate nu se referă la mediu ca atare. Adică mediul nu este în sine ostil sau prietenos, respectiv stabil sau prietenos, ci prin referinţă la o organizaţie anume. Se poate întâmpla chiar ca mediul prietenos pentru o organizaţie să fie ostil pentru alta. Aceasta înseamnă că organizaţiile elaborează propriile structuri de organizare şi strategii de funcţionare ţinând cont de caracteristicile mediului aşa cum acestea îi apar ei, organizaţiei, sau, mai degrabă, aşa cum sunt percepute de managerii ei.

O altă modalitate de caracterizare a mediilor, promovată o dată cu dezvoltarea perspectivei de abordare a organizaţiilor ca sisteme deschise, are în vedere diferenţierea acestora pe două dimensiuni: *tehnică* şi *instituţională*. Dacă până la mijlocul anilor '70 mediile organizaţionale au fost conceptualizate şi analizate mai degrabă prin raportare la caracteristicile lor tehnice, dezvoltarea perspectivei instituţionale a permis evidenţierea aspectelor instituţionale ale mediului, respectiv a acelor aspecte referitoare la factorii simbolici, culturali ce influenţează comportamentul organizaţiilor cel puţin în aceeaşi măsură ca şi factorii tehnici.

Conceptul de *mediu tehnic* îşi are originea şi este strâns legat de un alt concept, elaborat iniţial de William Dill (1958), şi anume cel de *mediu de sarcină* (*task environment*), descris ca incluzând toate aspectele mediului „potenţial relevante pentru stabilirea scopului şi atingerea scopului" (p. 410). Totuşi, în practică, conceptul de mediu de sarcină are o arie de cuprindere mai limitată, referindu-se mai ales la caracteristicile şi sursele *input*-urilor, pieţele pentru *output*-uri şi competitori (Scott, 1998). Derivând din modul de definire a mediului de sarcină, mediul tehnic este conceptualizat ca reprezentând acel mediu în care organizaţia produce un produs sau un serviciu, fiind recompensată de piaţă pentru *output*-urile sale de înaltă calitate şi pentru performanţa înaltă (Scott şi Meyer, 1983).

Conceptele de mediu de sarcină şi mediu tehnic accentuează în fapt ideea de bază a sistemului raţional, conform căreia organizaţiile sunt sisteme de activităţi create pentru

realizarea scopurilor economice. Şi, din moment ce organizaţiile nu sunt entităţi autosuficiente, ele trebuie să intre în variate schimburi cu mediul pentru a dobândi resursele şi informaţiile necesare supravieţuirii. Necesitatea organizaţiilor de a obţine informaţii generează însă incertitudine (Thompson, 1967), pe când necesitatea de a dobândi resurse creează dependenţă (Pfeffer şi Salancick, 1978). În general, cu cât mediul este mai complex, mai instabil, mai eterogen, cu atât va crea o incertitudine mai mare. De asemenea, cu cât sunt mai puţine resurse şi cu cât sunt mai concentrate şi coordonate sursele acestora, cu atât va creşte dependenţa. Totuşi, cercetarea empirică a demonstrat că dimensiunile menţionate (referitoare la complexitatea, instabilitatea etc. a mediului) nu sunt atât de relevante pe cât ar părea la prima vedere, întrucât, pe de o parte, localizarea specifică a unei organizaţii în mediu poate influenţa în mare măsură circumstanţele sau condiţiile cu care acesta se confruntă şi, pe de altă parte, există posibilitatea ca diferitele compartimente sau subunităţi ale unei organizaţii să experimenteze condiţii diferite de mediu (Lawrence şi Lorch, 1967).

Conceptul de *mediu instituţional* evidenţiază faptul că mediile nu reprezintă doar simple surse pentru *input*-uri sau pieţe pentru *output*-uri. Aspectele simbolice şi normative ale mediilor sunt la fel de importante ca cele tehnice. Teoria instituţională accentuează fapul că organizaţiile trebuie să se conformeze cerinţelor şi *regulilor instituţionalizate* (DiMaggio şi Powell, 1983), dacă doresc să obţină sprijin şi legitimitate. În mediile instituţionale, organizaţiile sunt recompensate pentru faptul că folosesc structuri şi practici acceptabile, şi nu pentru pentru calitatea şi cantitatea *output*-urilor (Scott şi Meyer, 1983). O lege, din punct de vedere instituţional, apare ca un complex de „mituri raţionalizate" care oferă soluţii problemelor de organizare şi funcţionare a organizaţiilor. Meyer şi Rowan consideră, astfel, că „multe din poziţiile, politicile, programele şi procedurile organizaţiilor moderne sunt impuse de opinia publică, de punctele de vedere ale celor importanţi care funcţionează în cadrul lor, de cunoaşterea legitimată de sistemul educaţional, de prestigiul social, de legi şi de definiţiile neglijenţei şi prudenţei aşa cum sunt date şi aplicate de tribunale. Asemenea elemente ale structurii formale sunt manifestări ale puternicelor reguli instituţionale care funcţionează ca mituri înalt raţionalizate ce se impun anumitor organizaţii" (Meyer şi Rowan, 1977, p. 343). Normele contemporane, instituite de autorităţi ştiinţifice şi de asociaţii profesionale, oferă sprijin şi legitimitate organizaţiilor în măsura în care acestea li se conformează.

Relaţiile dintre mediile tehnice şi cele instituţionale pot fi tratate şi interpretate în cel puţin două feluri. Astfel, într-o primă variantă, cele două tipuri de medii sunt considerate ca aflându-se într-o relaţie de reciprocitate, putând fi imaginate ca dimensiuni de-a lungul cărora variază mediile. Din această perspectivă, organizaţiile sunt sisteme deschise atât mediului tehnic, cât şi celui simbolic sau instituţional. Implicaţia este că ele sunt supuse concomitent presiunilor tehnice şi celor instituţionale, chiar dacă aceste presiuni au intensităţi variate (Scott, 1998). De exemplu, şcolile sau universităţile se confruntă cu cerinţe instituţionale mai puternice decât companiile aeriene, ce sunt supuse în mai mare măsură presiunilor tehnice. Unele organizaţii, cum ar fi băncile, funcţionează în medii în care atât cerinţele tehnice, cât şi cele instituţionale sunt importante, după cum altele (de genul restaurantelor) se confruntă cu presiuni mai scăzute din partea ambelor medii.

Într-o a doua variantă, mediile instituţionale sunt considerate ca fiind contextuale mediilor tehnice, astfel încât relaţia dintre cele două este nu numai de complementaritate, ci şi ierarhică (Tucker *et al.*, 1992). Din această perspectivă, mediul instituţional

constituie contextul social mai larg ce permite definirea proceselor tehnice. Altfel spus, mediul instituţional poate prescrie criteriile tehnice în funcţie de care se apreciază dacă o organizaţie merită sau nu sprijinul mediului. De exemplu, pieţele ce recompensează organizaţiile pentru eficienţa performanţei sunt modelate instituţional, şi tocmai în cadrele instituţionale sunt definite regulile privind drepturile de proprietate, normele ce guvernează schimburile etc.

Distincţia dintre mediul tehnic şi cel instituţional nu trebuie să conducă la percepţia că acestea sunt două entităţi separate. După cum a reieşit, însuşi mediul tehnic, în măsura în care este produsul intenţiilor şi al intereselor simbolice, are o bază instituţională. În acest sens, Powell (1991 ; 1996) argumentează că această distincţie este pur analitică. În viziunea lui, toate mediile organizaţionale includ atât elemente tehnice, cât şi elemente instituţionale. Recunoaşterea acestui lucru, afirmă autorul, permite o perspectivă mai veridică şi mai folositoare cu privire la interacţiunile dintre medii şi organizaţii.

Identificarea unor caracteristici sau dimensiuni ale mediului (mediilor) organizaţiilor reprezintă doar o modalitate de a analiza interrelaţiile dintre mediu şi organizaţii. De altfel, după cum a reieşit, unele caracteristici nici nu pot fi considerate ca aparţinând mediului ca atare, ci ele devin relevante doar prin referinţă la o organizaţie anume sau la un grup de organizaţii şi, mai ales, considerând percepţiile managementului organizaţiei cu privire la aceste caracteristici.

O altă modalitate de examinare a modului de configurare şi a dinamicii relaţiilor dintre medii şi organizaţii este de a diferenţia între nivelurile la care se realizează analiza şi, implicit, între diferitele supoziţii cu privire la direcţia influenţelor (dinspre organizaţie, respectiv organizaţii spre mediu sau invers). Şi aceasta, întrucât nu este indiferent dacă cercetarea se concentrează pe analiza modului în care organizaţiile percep mediul şi îşi dezvoltă strategii de adaptare sau chiar de influenţare a acestuia sau dacă, dimpotrivă, ea este iniţiată la nivelul mediului, încercând să depisteze influenţele acestuia asupra organizaţiilor.

Niveluri de analiză a relaţiilor dintre organizaţii şi medii

În contextul de faţă, în scopul examinării relaţiilor dintre organizaţii şi medii, vom recurge la aceeaşi distincţie pe care am prezentat-o în capitolul introductiv între diferite niveluri de analiză a comportamentului organizaţional, respectiv : nivelul interindividual sau social-psihologic, nivelul organizaţional, nivelul interorganizaţional şi cel ecologic. (Nu vom considera şi nivelul intraindividual, întrucât acesta are mai puţină relevanţă în analiza de faţă.) Să prezentăm pe scurt specificul fiecărui nivel de analiză.

În esenţă, *nivelul social-psihologic* de analiză a efectelor mediului asupra organizaţiilor este astfel fixat încât să conducă la identificarea mecanismelor prin care o organizaţie îşi stabileşte *graniţele*, propriului „teritoriu", într-un cadru dat şi prin care îşi menţine starea, se extinde sau se restrânge (M. Vlăsceanu, 2002). De regulă, aceste mecanisme sunt în număr de trei. Primul mecanism este centrat pe *membrii organizaţiei*, adică pe persoanele care se identifică, prin apartenenţă, cu aceasta. Dacă gradul de identificare personală este redus, „teritoriul" organizaţiei este eluziv, iar şansele sale de supravieţuire tind să fie reduse. Pentru a evita o asemenea stare, unele organizaţii promovează acele strategii sociale care să accentueze nu numai apartenenţa, ci şi

identificarea personală cu scopurile organizaţiei. Un alt mecanism de delimitare a graniţelor unei organizaţii este centrat pe *reţeaua de relaţii sociale* dintre membrii săi. Accentul este pus pe frecvenţa interacţiunilor şi pe consistenţa reţelei de relaţii din interiorul organizaţiei. În sfârşit, un alt mecanism rezultă din natura şi modul de desfăşurare a *activităţilor* în organizaţie. Reducerea sau multiplicarea activităţilor coincide cu restrângerea sau extinderea graniţelor organizaţiei.

După cum se observă, la nivelul social-psihologic există o preocupare specifică pentru stabilirea „graniţelor" teritoriului unei organizaţii ca indicator important în stabilirea strategiilor de confruntare a organizaţiilor cu mediul. Totuşi, acest nivel, care accentuează în principal aspectele comportamentale ale vieţii organizaţionale, are o relevanţă deosebită şi pentru analiza specifică celorlalte niveluri. Altfel spus, procesele social-psihologice depistabile în interiorul unei organizaţii pot avea un impact puternic asupra comportamentului de relaţionare a organizaţiei cu alţi actori semnificativi din mediu.

Nivelul organizaţional de analiză vizează în special modul de configurare a reţelelor de relaţii, strategiile organizaţionale şi modificările structurale ca mecanisme de adaptare a organizaţiilor la medii. Analiza este centrată în principal pe studierea relaţiilor şi interacţiunilor dintre o organizaţie de referinţă şi alţi actori ai mediului în care funcţionează. În principiu, analiza de la acest nivel oferă mai degrabă perspectiva managerială de evaluare a mediului organizaţiei, dar şi de manevrare a strategiilor menite a reduce dependenţele organizaţiei de mediu sau a diminua controlul extern.

La *nivel interorganizaţional*, analiza se centrează pe studierea ţesăturii de relaţii dintre populaţiile de organizaţii, pe de o parte, şi domeniile în care acestea intră în diferite reţele de relaţii, pe de altă parte. Totodată, sunt analizate efectele pe care reţelele de relaţii şi/sau cuplarea (sau intersectarea) activităţilor mai multor organizaţii le au asupra comportamentului organizaţional.

Nivelul ecologic de analiză este centrat pe cunoaşterea „mediilor organizaţionale", adică a acelor medii relevante sau efectiv interferente cu o organizaţie sau mai multe. Importantă în specificarea acestui nivel de analiză este afirmaţia conform căreia mediul nu este un dat obiectiv, exterior, existent ca atare, ci unul a cărui relevanţă organizaţia o instituie prin însăşi existenţa ei în mediul respectiv. Astfel, dacă în acelaşi mediu există alternativ două tipuri diferite de organizaţii, mediul are o relevanţă care diferă de la o organizaţie la alta şi, în acest sens, mediul este organizaţional cu privire la organizaţia avută în vedere (M. Vlăsceanu, 2002).

O dată diferenţiate aceste niveluri de analiză, vom recurge la o modalitate de integrare a principalelor preocupări şi teme de reflecţie specifice fiecărui nivel prin folosirea *analizei de reţea*. Argumentul ce justifică apelul la acest tip de analiză se întemeiază pe constatarea că o mare parte a comportamentului organizaţional se desfăşoară în cadrul unor reţele dense de legături între membrii organizaţiei, între organizaţii şi membrii lor, între organizaţii de acelaşi tip sau de tipuri diferite sau între organizaţii, pe de o parte, şi actorii (furnizori, clienţi, distribuitori, grupuri de interese etc.) mediului în care funcţionează, pe de altă parte. De altfel, după cum probabil a reieşit, invocarea interesului pentru studirea unor modele şi *reţele de relaţii*, indiferent de tipul lor, este un laitmotiv ce a revenit la fiecare nivel de analiză. Este motivul pentru care ne propunem, în continuare, să discutăm problema relaţiilor dintre mediu şi organizaţii, precum şi cea a influenţelor mediului asupra comportamentului organizaţiilor din perspectiva analizei de reţea.

Conceptul de *reţea* are o lungă tradiţie în analiza organizaţională. De exemplu, din perspectivă sociologică, teoria reţelelor este strâns legată de teoria lui Durkheim (1893/1933), a cărui preocupare era aceea de a descoperi modul în care mediul (contextul) social generează identitatea socială şi modelează, prin intermediul ei, acţiunile indivizilor. De-a lungul timpului, conceptul de reţea a evoluat de la o interpretare metaforică, ce-şi propunea să evidenţieze „structura informală", la un instrument de cercetare a structurilor formale (White *et al.*, 1976). Totodată, s-a produs o deplasare a interesului de cercetare dinspre studierea modelelor de relaţii dintre membrii unei organizaţii spre cel interesat de modul în care se constituie mediile organizaţionale. Oricum, în special în ultimul deceniu, analiza reţelelor sociale tinde să fie folosită din ce în ce mai mult în explicarea modului în care proprietăţile informaţionale, structurale şi relaţionale ale reţelelor, precum şi poziţiile din reţea pot anticipa comportamentul organizaţional. Un alt avantaj al teoriei reţelelor sociale este acela că ea poate fi aplicată la multiple niveluri de analiză (indivizi, diade, grupuri, organizaţii, populaţii de organizaţii etc.), transgresând astfel graniţele dintre cercetarea de la nivel micro- la nivel macrosocial.

În principiu, analiza de reţea se centrează pe legăturile dintre un set bine definit de entităţi sociale, cum ar fi oamenii sau organizaţiile (Knoke şi Kuklinski, 1991 ; Leinhardt, 1977). Leinhardt argumentează însă că prin „centrarea atenţiei pe legăturile dintre indivizi" analiza de reţea „forţează cercetătorii să se gândească la constrângerile asupra comportamentului individual, constrângeri ce sunt proprii modului în care sunt organizate relaţiile sociale"(p. xiv). Extinzând argumentul la nivelul organizaţiilor, este de presupus că şi comportamentul acestora va fi influenţat într-o anumită măsură de constrângerile infiltrate în modul de organizare a relaţiilor sociale. Este evident că din perspectiva adoptată de teoria reţelelor, conceptul de relaţii sociale constituite sub forma reţelelor este fundamental pentru înţelegerea acţiunilor şi comportamentelor individuale, grupale, organizaţionale sau interorganizaţionale. Premisa de bază a acestei abordări este că acţiunile, individuale sau agregate, nu se petrec într-un context social steril, ci ele sunt „întipărite" într-o reţea socială de relaţii.

O reţea socială poate fi definită ca un „set de noduri (*e.g.* persoane, organizaţii) legate printr-un set de relaţii sociale (*e.g.* prietenie, transfer de fonduri) de un tip specificat" (Lauman *et al.*, 1978, p. 458). Pornind de la această definiţie concisă, vom încerca în continuare să discutăm câteva aspecte legate de modul în care sunt create reţelele, caracteristicile (structurale şi relaţionale) acestora, precum şi influenţa lor atât asupra comportamentului organizaţional, cât şi asupra modului de configurare a relaţiilor dintre medii şi organizaţii. Vom recurge totodată în prezentarea acestor probleme la diferenţierea pe trei niveluri de analiză, respectiv : organizaţional, interorganizaţional şi ecologic. Diferitele aspecte specifice nivelului social-psihologic de analiză vor fi prezente în mod implicit în discutarea caracteristicilor reţelelor şi a influenţelor acestora asupra comportamentului organizaţiilor de la celelalte trei niveluri de analiză.

Reţele organizaţionale

Analiza reţelelor sociale la nivel organizaţional este centrată pe modelul de relaţii existente între o organizaţie de referinţă şi alte organizaţii din aceeaşi reţea. O reţea socială poate fi reprezentată prin interconexiunile dintre mai multe organizaţii, interconexiuni determinate de varietatea relaţiilor sociale şi economice pe care acestea le stabilesc. La

nivel organizaţional, întrucât interesul de cercetare este centrat pe modul de constituire a relaţiilor dintre o organizaţie de referinţă şi alte organizaţii, analiza vizează aşa-numitele reţele egocentrice. *O reţea egocentrică* este alcătuită dintr-o organizaţie de referinţă (numită *ego*), un set de organizaţii (numite *alters*) ce au legături cu *ego*, legăturile dintre *ego* şi *alters* şi legăturile dintre *alters* (Wasserman şi Faust, 1994). Reţeaua organizaţională egocentrică este instrumentul prin care organizaţia de referinţă obţine resurse financiare, instituţionale şi informaţionale din mediu.

Formarea reţelelor egocentrice a fost interpretată şi explicată de-a lungul timpului prin mai multe tipuri de argumente. De exemplu, în opinia unor cercetători, crearea reţelelor egocentrice ar fi determinată în mare măsură de o serie de factori exogeni cum ar fi distribuţia resurselor şi structura socială a dependenţei de resurse (Aiken şi Hage, 1968 ; Pfeffer şi Salancick, 1978 ; Burt, 1983). De exemplu, perspectiva dependenţei de resurse sugerează că organizaţiile vor dezvolta legături şi vor interacţiona cu acei factori din mediu ce deţin şi controlează resursele ce le sunt necesare, dar care, la rândul lor, au diferite interese în influenţarea activităţilor şi practicilor organizaţiei de referinţă. Această perspectivă a fost mai târziu preluată şi extinsă prin centrarea atenţiei pe rolul contextului social, şi în special al rolului pe care îl are acumularea unor legături anterioare între firme în formarea a noi reţele organizaţionale (Gulati, 1995 ; Gulati şi Gargiulo, 1999). Supoziţia fundamentală în această abordare este că legăturile anterioare dintre firme creează o reţea socială în care sunt încastrate cele mai multe firme, iar această reţea modelează fluxul informaţiilor importante privind oportunităţile unor noi legături, soliditatea, capacităţile şi onestitatea partenerilor potenţiali.

O altă temă de interes în studierea reţelelor organizaţionale vizează oportunităţile oferite de participarea într-o reţea a membrilor acesteia în ceea ce priveşte accesul la resurse, precum şi implicaţiile acestui lucru asupra performanţelor organizaţionale. Una dintre resursele importante de care se pot bucura membrii unei reţele este cea financiară. De exemplu, uneori reţelele pot oferi firmelor acces la capitalul necesar pentru susţinerea activităţilor sau pentru eventuale investiţii în dezvoltare. Astfel, în loc de a face împrumuturi de la bănci, membrii unei reţele pot folosi oportunitatea de a utiliza resursele financiare din propria reţea. Se consideră, în acest sens, că distribuirea resurselor financiare în cadrul unei reţele în care firmele dispun de mai multe informaţii privind comportamentul fiecăreia ar avea avantajul de a reduce costurile de tranzacţii. O dovadă în acest sens este adusă de studiul realizat de Keister (1998) asupra a 40 dintre cele mai mari grupuri de afaceri din China şi a celor 535 de membri din care erau alcătuite, care a demonstrat că s-au obţinut atât o productivitate mai mare, cât şi o performanţă financiară mai înaltă prin aranjamente financiare informale realizate astfel încât resursele financiare să se distribuie în interiorul reţelei.

O altă oportunitate creată de participarea în reţea este reprezentată de accesul la resursele instituţionale, respectiv acele resurse derivate din legitimitatea şi statusul reţelei organizaţionale ca întreg. Adică, prin asociere, membrii obţin şi legitimitatea, respectiv statusul reţelei căreia îi aparţin. De exemplu, incertitudinea unui consumator cu privire la calitatea unui nou produs poate fi diminuată dacă acesta află că respectivul produs este promovat de un membru al unei reţele percepute ca onorabilă. O ilustrare a acestei situaţii este oferită de un studiu longitudinal realizat de Ingram şi Baum (1997) cu privire la afilierea la un lanţ de hoteluri din Manhattan în perioada 1898-1980. Rezultatele studiului sugerează că un hotel ce intră într-un lanţ de hoteluri cu status înalt tinde să asimileze

acelaşi status înalt. Drept consecinţă, incertitudinea consumatorilor cu privire la calitatea serviciilor se diminuează, crescând în schimb şansele de supravieţuire ale hotelului.

Resursele de informare şi acces la cunoaştere reprezintă un alt potenţial avantaj al participării într-o reţea. Aceste resurse se referă la cunoaşterea colectivă deţinută de toate organizaţiile din cadrul reţelei. Este de presupus, în acest sens, că înseşi legăturile din cadrul reţelei se constituie într-un mijloc de diseminare între membri, atât a informaţiilor existente, cât şi ale celor cu caracter de noutate, conducând astfel la reducerea „costurilor tranzacţionale" sau a căutării informaţiei implicate în tranzacţii de tot felul. De exemplu, într-un studiu ce-şi propunea să analizeze modul de transmitere a practicilor promovate în cadrul mişcării managementului calităţii totale (TQM), Westphal *et al.* (1997) au descoperit că reţelele de spitale s-au constituit într-un mijloc important de transmitere şi difuzare a acestor practici în rândul tuturor spitalelor. Aceste reţele de transmitere şi difuzare a informaţiilor au contribuit la creşterea capacităţii inovative şi de învăţare a membrilor reţelei.

Accesul la resursele menţionate se poate constitui uneori nu numai într-un avantaj pentru funcţionarea reţelelor, ci şi într-un dezavantaj. Adică, în aceeaşi măsură în care reţelele oferă oportunităţi, pot induce şi constrângeri asupra membrilor lor, contribuind în acest fel la obţinerea unor performanţe negative. În primul rând, calitatea de membră a unei reţele poate bloca o organizaţie în relaţiile existente, împiedicând-o astfel să se alăture altor reţele. În al doilea rând, participarea şi implicarea într-o reţea pot expune o organizaţie riscului de transfer nepremeditat şi nedorit al unor informaţii valoroase organizaţiilor competitoare din aceeaşi reţea. În sfârşit, o altă constrângere cu care se poate confrunta orice membru al unei reţele vizează obligaţia de a adera la normele şi practicile care sunt stabilite în spiritul celei mai scăzute necesităţi comune a organizaţiilor.

O altă problemă de interes în analiza reţelelor sociale la nivel organizaţional vizează modul în care dimensiunile sau caracteristicile reţelei influenţează atât importanţa asociată acesteia, cât şi performanţele membrilor ei. În acest sens au fost identificate trei *dimensiuni* importante *ale reţelei*: centralitatea în cadrul reţelei generale, modul de configurare structurală a legăturilor şi profilul partenerilor. Se consideră astfel că performanţele organizaţiei de referinţă depind de abilitatea sa de a se localiza şi de a-şi configura legăturile în aşa fel încât să-şi optimizeze atât accesul la informaţie, cât şi capacitatea de a exercita control asupra altor membri din reţeaua organizaţională. Mai mult, se argumentează că performanţa unei organizaţii va depinde de abilitatea sa de a construi acele legături cu partenerii prin care să poată obţine status şi informaţii şi prin care să poată capta cât mai multe resurse.

Centralitatea unei organizaţii în cadrul reţelei se referă de obicei la localizarea ei strategică şi la importanţa poziţiei pe care o ocupă. În principiu, se admite că o poziţie centrală într-o reţea oferă o serie de avantaje legate de accesul la informaţie, oportunitatea de învăţare şi capacitatea de control. Un indicator al centralităţii este dat de măsura în care o firmă este implicată în reţea, aceasta fiind apreciată prin numărul de legături directe ale organizaţiei (Freeman, 1979). Este de presupus că, cu cât o organizaţie beneficiază de o poziţie mai centrală în reţea, cu atât devine mai vizibilă pentru ceilalţi membri ai reţelei, sporindu-şi astfel şansele de a fi contactată de aceştia şi de a obţine oportunităţi recompensatoare. Drept rezultat, este de aşteptat ca o poziţie centrală a organizaţiei să faciliteze obţinerea unor avantaje importante de la reţea, contribuind în acelaşi timp şi la creşterea performanţelor.

În ciuda potenţialelor avantaje determinate de centralitatea poziţiei, se apreciază totuşi că măsurarea centralităţii prin numărarea legăturilor în care este implicată organizaţia de referinţă este un indicator incomplet atâta vreme cât se porneşte de la supoziţia existenţei unei anumite omogenităţi a legăturilor. Altfel spus, cunoaşterea numărului de legături în care este implicată o organizaţie nu oferă nici un fel de indicii privind modul de poziţionare a legăturilor în ansamblul reţelei şi nici caracteristicile acestor legături.

O modalitate de abordare a *configurării structurale a legăturilor* dintr-o reţea egocentrică ar fi aceea de a examina puterea *versus* vulnerabilitatea legăturilor (Uzzi, 1996; Baker, 1990). Legăturile puternice încurajează încrederea şi reciprocitatea, facilitând totodată transmiterea informaţiilor private şi a resurselor critice la nivel diadic. Totuşi, o organizaţie cu multe legături puternice şi cu puţine legături slabe va negocia cu un număr limitat de parteneri, existând chiar posibilitatea de a se izola pe piaţă. Drept urmare, ea nu va mai beneficia de informaţii noi privind oportunităţile apărute pe piaţă. Este de asemenea posibil ca organizaţia să ajungă la o dependenţă crescută de resursele partenerilor cu care are legături puternice. Pe de altă parte, legăturile slabe încurajează organizaţia să capete noi informaţii, reducând în acelaşi timp dependenţa de resursele partenerului puternic (Baker, 1990). Aceasta înseamnă că o organizaţie ar trebui să-şi configureze reţeaua de relaţii în aşa fel încât acestea să corespundă necesităţilor sale strategice atât în ceea ce priveşte informaţia, cât şi resursele. O altă variabilă ce ar trebui avută în vedere în modul de configurare a legăturilor vizează contextul în care este situată şi funcţionează organizaţia. De exemplu, este mai probabil ca un mediu stabil să permită şi să avantajeze stabilirea unor legături puternice, pe când unul impredictibil să favorizeze legăturile mai slabe.

Cea de a treia dimensiune a unei reţele egocentrice – *profilul partenerilor* – se referă la trăsăturile partenerilor unei organizaţii de referinţă. Principalele trăsături considerate a influenţa performanţele organizaţiei de referinţă sunt: statusul partenerilor, distanţa tehnologică dintre aceştia şi organizaţia de referinţă şi caracteristicile reţelei (Gulati *et al.*, 2002). Conform rezultatelor unor cercetări empirice recente, se pare că statusul partenerilor unei organizaţii de referinţă este pozitiv corelat cu performanţele acesteia (Stuart, 2000). O posibilă explicaţie a mecanismului ce determină acest tip de influenţă vizează transferul de status între parteneri. Aceasta înseamnă că alianţele strategice cu parteneri ce dispun de un status înalt contribuie la creşterea statusului organizaţiei de referinţă.

O a doua caracteristică ce poate influenţa performanţele organizaţiei de referinţă se referă la distanţa tehnologică dintre aceasta şi partenerii de reţea. Din această perspectivă, rezultatele unor cercetări empirice sugerează că distanţa mai mare influenţează pozitiv capacitatea inovativă a organizaţiei, abilitatea sa de adaptare la tehnologie şi, totodată, de depăşire a inerţiei organizaţionale (Stuart şi Podolny, 1999). Se consideră că două organizaţii sunt apropiate în reţeaua tehnologică dacă activităţile lor inovative sunt similare. Totuşi, distanţa tehnologică mai mare dintre organizaţia de referinţă şi partenerul din alianţă este probabil capabilă să contribuie la realizarea unor inovaţii tehnologice tocmai datorită combinării seturilor distincte, dar complementare, de capacităţi inovative ale celor două organizaţii. În plus, o astfel de alianţă oferă organizaţiei de referinţă, în mod potenţial, oportunităţi de a achiziţiona noi informaţii de la partenerii săi, extinzându-şi astfel aria cunoaşterii în domenii nelegate în mod direct de activitatea principală de afaceri. Drept urmare, se consideră că alianţele dintre parteneri ce se află la o distanţă

tehnologică mai mare reprezintă o modalitate de învingere a inerţiei organizaţionale şi de adaptare la noi domenii tehnologice.

Cel de-al treilea aspect prin care poate fi caracterizat profilul partenerilor are în vedere caracteristicile reţelei, raportabile în special la abundenţa resurselor. Astfel, prin stabilirea în cadrul reţelei a unor legături cu un partener ce dispune de mai multe resurse, organizaţia de referinţă îşi va lărgi perspectiva de a beneficia, la rândul ei, de un acces mai mare la informaţiile pe care i le poate furniza partenerul. Mai mult, se pare că accesul la un număr mai mare de resurse dintr-o reţea influenţează tendinţa unei organizaţii de a intra în noi alianţe. De altfel, acest argument a fost extins şi folosit pentru a explica şi impactul resurselor reţelei asupra performanţelor organizaţiei.

După cum precizam mai sus, cunoaşterea caracteristicilor reţelelor are relevanţă mai ales din perspectiva influenţelor acestora asupra comportamentului şi performanţelor organizaţiilor. Referitor la comportamentul organizaţiilor implicate în una sau mai multe reţele, am menţionat deja *formarea alianţelor* ca posibilă strategie ce poate fi adoptată de acestea în confruntarea cu mediul. Oricum, după cum a reieşit, centralitatea şi puterea poziţiei ocupate de o organizaţie în cadrul reţelei, respectiv modul de configurare structurală a relaţiilor, precum şi profilul partenerilor, influenţează în mare măsură atât tipul de comportament adoptat, cât şi performanţele. Totuşi, centralitatea şi puterea poziţiei, tipurile de relaţii şi profilul partenerilor nu pot fi considerate caracteristici generalizate şi nediferenţiate, ci sunt strâns legate de contextul în care se produc. De exemplu, cercetarea empirică a demonstrat că există un efect combinat al caracteristicilor organizaţiei şi industriei în care funcţionează, pe de o parte, şi al caracteristicilor reţelei, pe de altă parte, care influenţează performanţa organizaţională. În acest sens, analizându-se caracteristicile legate de vârstă şi vechime ale unor firme s-a constatat că este mai probabil ca firmele mai mici şi mai tinere să obţină beneficii mai mari din participarea la reţea decât partenerele lor cu caracteristici opuse datorită transferului de status, legitimităţii crescute şi accesului la resurse (Baum şi Oliver, 1991). Referitor la caracteristicile industriei, într-un mediu exploatator, unde firmele sunt pe cale de a-şi exploata tehnologiile existente, capacităţile şi informaţia, o firmă care aparţine unei reţele caracterizate în principal prin legături puternice este mai probabil să funcţioneze mai performant. Într-un mediu explorator însă, unde firmele sunt în situaţia de a explora noi inovaţii şi oportunităţi, o firmă ce aparţine unei reţele caracterizate în principal prin legături slabe este probabil să funcţioneze mai bine. (Rowley *et al.*, 2000). Este de asemenea posibil ca în mediile înalt instituţionalizate, noile firme să fie supuse unor presiuni mai mari de a intra în relaţii cu alte firme cu status mai înalt în scopul obţinerii legitimităţii (Westphal *et al.*, 1997).

Dincolo de caracteristicile structurale ale unei reţele, se pare că şi conţinutul ei informaţional poate influenţa într-o anumită măsură comportamentul şi performanţele organizaţiilor ce o alcătuiesc. Cercetarea centrată pe studierea reţelelor interpersonale a demonstrat, de exemplu, că însuşi conţinutul acestora (de genul relaţiilor de prietenie sau al reţelelor de informare strategică) contribuie, în interacţiune cu caracteristicile structurale ale reţelei, la performanţele individuale ale persoanelor din cadrul lor. Extinzând acest argument la nivelul reţelelor organizaţionale, este interesant de observat cum participarea unei organizaţii în reţele diferite produce efecte diferite asupra comportamentului ei, în funcţie de informaţia transmisă în cadrul fiecăreia. De altfel, preocuparea de studiere a abilităţilor unei organizaţii de a recunoaşte informaţiile noi şi valoroase,

respectiv de a le asimila şi folosi în vederea creşterii performanţelor şi a sporirii avantajului economic reprezintă una din noile direcţii de cercetare în analiza reţelelor la nivel organizaţional. Această abilitate este desemnată sub numele de *capacitate de absorbţie*. Capacitatea de absorbţie a unei firme este considerată a depinde, pe de o parte, de cunoaşterea deja existentă într-un domeniu dat şi, pe de altă parte, de nivelul de comunicare dintre unităţile sale interne, precum şi de interdependenţa unităţilor cu mediul general (Cohen şi Levinthal, 1990).

În studiul reţelelor la nivel organizaţional, capacitatea de absorbţie este considerată un concept-cheie ce transferă întru câtva interesul dinspre studierea propriu-zisă a acţiunilor sau comportamentului unei organizaţii de referinţă în cadrul uneia sau mai multor reţele către mediile externe ale organizaţiei. Altfel spus, însuşi mediul reţelei poate furniza o serie de resurse şi constrângeri ce pot facilita sau, dimpotrivă, bloca dezvoltarea capacităţilor de absorbţie ale organizaţiei. În acest sens se argumentează că, prin însuşi accesul la legăturile unei reţele, o organizaţie se află în faţa unui evantai de surse de informare privind potenţialii parteneri, credibilitatea şi „transparenţa" acestora, oprtunităţile de învăţare etc. Un alt avantaj informaţional conferit de reţele este raportabil la corectitudinea partenerilor potenţiali. De exemplu, reţelele unor alianţe anterioare pot contribui la sporirea încrederii atât prin furnizarea de informaţii privind onestitatea partenerilor, cât şi prin accentuarea unei anumite preocupări pentru buna reputaţie.

Modul de formare a reţelelor la nivel organizaţional, precum şi caracteristicile structurale, relaţionale şi informaţionale ale reţelelor în care participă o organizaţie de referinţă determină, în mod inevitabil, adoptarea unor strategii orientate către exterior. În consecinţă, orice organizaţie trebuie să ţină cont atât de relaţiile de interdependenţă în care intră cu alte organizaţii şi cu diverse alte componente ale mediului său organizaţional (presiunile mediului asupra reţelelor), cât şi cu modul de distribuire a puterii în cadrul acestor relaţii, elaborându-şi propriile strategii de relaţionare. J. Pfeffer şi G.R. Salancick (1978) consideră că „soluţia tipică pentru problemele interdependenţei şi incertitudinii implică o coordonare crescândă, care rezidă într-o creştere a controlului reciproc asupra activităţilor unuia sau altuia" (p. 43). Creşterea interdependenţei organizaţionale, ca şi necesitatea proiectării unor relaţii avantajoase cu mediul determină adoptarea unor multiple *strategii de coordonare interorganizaţională*. În contextul discuţiei de faţă vom descrie în mod succint câteva dintre cele mai cunoscute sau frecvent întâlnite strategii, precizând totodată că adoptarea unei strategii sau a alteia poate fi interpretată ca efect al acţiunii reţelelor organizaţionale asupra comportamentului organizaţiilor.

Co-optarea este mecanismul prin care o serie de elemente externe organizaţiei (reprezentanţi ai unor grupuri, organizaţii, agenţii publice etc.) sunt încorporate în structura ei de luare a deciziei sau de consultanţă. Termenul a fost folosit prima dată de Selznick într-un studiu clasic dedicat Autorităţii din Tennessee Valley (*TVA and the Grass Roots*, 1949). Dezvoltat în anii '30, în cadrul politicii sociale şi economice a preşedintelui Roosevelt (New Deal), TVA a fost considerat cel mai important proiect al unei agenţii publice realizat vreodată în S.U.A. Scopul iniţial al proiectului a fost acela de a introduce într-o zonă rurală din sudul statului o reţea de distribuţie a electricităţii şi de a moderniza agricultura prin promovarea unei tehnologii avansate. Totuşi, observând dependenţa de elitele locale ale Sudului, TVA le-a captat în structura de luare a deciziei, Selznick definind acest proces drept cooptare. Deşi cooptarea poate contribui la împărţirea puterii cu actorii cooptaţi, ea poate fi considerată în primul rând ca o strategie simbolică. De

exemplu, pentru aplicarea programului de testare a îngrăşămintelor, TVA a depins de asociaţiile locale de ameliorare a solului, care au selecţionat o serie de fermieri pentru participarea la program şi au distribuit fosfaţii TVA în scopul menţinerii aspectului educaţional impus de program. Prin cooptarea acestor asociaţii, TVA a avut capacitatea de a se apăra de acuzaţiile de favoritism în selecţia partenerilor. TVA şi-a schimbat totodată şi politica iniţială de folosire a pământului sub titlul de proprietate publică, întrucât această poziţie părea să ameninţe serios interesele agricole locale. Această cercetare ilustrează cât se poate de grăitor ambiguitatea conceptului de cooptare. Este cooptarea doar un proces care implică absorbirea de către o organizaţie puternică a potenţialelor ameninţări venite din mediu sau, dimpotrivă, acest proces creează imaginea unei organizaţii vulnerabile a cărei dependenţă de o alta o face şi mai captivă? De altfel, problema echilibrului puterii dintre organizaţiile implicate în procesul de cooptare a reprezentat şi mai reprezintă încă o sursă de controverse în literatura dedicată analizei relaţiilor interorganizaţionale. Totuşi, o serie de cercetări au sugerat că strategia cooptării este folosită mai frecvent ca strategie de coordonare între agenţiile publice şi organizaţiile nonprofit (M. Vlăsceanu, 1996).

Joint Venture este o formă de alianţă între două sau mai multe firme, ce se stabileşte fie în scopul urmăririi unui ţel comun (cum ar fi, de exemplu, pătrunderea pe o nouă piaţă sau într-un nou domeniu de activitate), fie al creării unei noi organizaţii. În cadrul acestei forme de alianţe, partenerii au de obicei poziţii egale în domeniul de activitate în care doresc să pătrundă, împărţindu-şi riscurile după metode bine stabilite. De asemenea, se pare că forma de alianţă de tipul *joint venture* poate apărea fie între competitori, fie între parteneri de schimb. Într-o încercare de a testa ipoteza conform căreia alianţele de tip *joint venture* tind să reflecte interdependenţele de resurse, Pfeffer şi Nowak (1976) au examinat datele a 166 de alianţe de acest tip, care s-au format pe parcursul unui deceniu. Rezultatele studiului au demonstrat că cu cât mai multe schimburi s-au produs între diferitele grupuri de industrii, cu atât a crescut probabilitatea ca firmele din industriile respective să formeze alianţe de tip *joint venture*. Autorii au testat de asemenea ipoteza conform căreia firmele ce se află în grupuri de industrii ce se confruntă cu o mare competiţie au o probabilitate mai mare de a dezvolta astfel de alianţe ca mijloc de reducere a presiunilor competitive. Datele obţinute au confirmat şi această ipoteză.

Din punct de vedere istoric, se pare că alianţele de tip *joint venture* s-au format între firme neconcurente. De exemplu, într-o ţară în care producătorul înfiinţează pentru prima dată o fabrică sau o ţară în care guvernul insistă ca investitorii străini să aibă un partener local, este posibil să se formeze un *joint venture* între un producător multinaţional şi un distribuitor local. De altfel, se şi consideră că alianţele de tip *joint venture* au o istorie mult mai îndelungată decât orice alte tipuri de alianţe. Cele mai recente alianţe s-au format însă între firme care, deşi aparent se aflau în competiţie, au ajuns să formeze *joint venture*s datorită necesităţii de a coopera în domeniul dezvoltării tehnologice. Întrucât costurile solicitate de inovaţiile tehnologice şi, în general, de dezvoltarea tehnologică, sunt extrem de mari se pare că nici o firmă de sine stătătoare nu are curajul de a se hazarda într-o asemenea întreprindere fără a avea certitudinea unei prezenţe remarcabile pe piaţă. O ilustrare tipică a acestei situaţii este oferită de industria produselor electronice. În această industrie asistăm la formarea unor adevărate reţele de *joint venture*s între firmele japoneze şi americane, pe de o parte, sau între cele japoneze şi europene pe de altă parte, care îşi propun să dezvolte pe baze de cooperare generaţii de semiconductori şi produse electronice de folosinţă îndelungată.

Alianţele strategice se referă la o varietate de aranjamente de cooperare, realizate de obicei între furnizori şi clienţi, precum şi între partenerii care se dovedesc a fi, în destul de multe cazuri, competitori în alte domenii. Astfel de alianţe implică aranjamente între două sau mai multe organizaţii ce urmăresc obiective comune, aranjamente ce presupun de obicei coordonarea activităţilor sau transferul cunoaşterii şi al resurselor. De exemplu, companiile aeriene pot recurge la astfel de alianţe ce presupun coordonarea programelor orare, servicii reciproce de control şi întreţinere a echipamentului de zbor sau cumpărarea şi folosirea în comun a combustibilului. Conform ghidului propus de *The Economist Book* privind strategia (1994), „formarea alianţelor strategice poate fi înţeleasă ca o mutare ofensivă: găsirea unui partener cu care o companie să se asocieze pe o piaţă nouă sau, dimpotrivă, poate fi înţeleasă ca o mutare defensivă: găsirea unui partener cu care o companie să se asocieze pe o piaţă deoarece nu se mai poate descurca singură mult timp" (p. 38). Iată câteva ilustrări ale unor astfel de alianţe strategice: firma germană Siemens s-a aliat cu IBM şi Toshiba pentru a dezvolta o viitoare generaţie a cipurilor; firma italiană Olivetti s-a unit cu firma japoneză Canon pentru a lucra la viitoarele imprimante; Grundig şi Philips şi-au asociat afacerile din domeniul video şi al telefoanelor fără fir.

Alianţele strategice sau necesităţile de cooperare sunt de multe ori considerate ca fiind imperative impuse tocmai de competiţia acerbă existentă în mediul perpetuu schimbător. Într-o formulare metaforică ele ar fi echivalente cu necesitatea de „a dormi în acelaşi pat cu duşmanul". Mai mult, cu cât o companie devine mai globalizată, cu atât este mai probabil să-şi piardă propria identitate într-o ţesătură de companii, alianţe şi pieţe (Petrella, 1996). Din această perspectivă, tendinţele actuale ale alianţelor strategice sunt diferite de ceea ce se întâmpla în mod tradiţional în cadrul alianţelor de tip *joint venture*, respectiv cooperarea dintre cartierul general al unei companii multinaţionale dintr-o ţară industrializată şi un partener local dintr-o ţară mai puţin dezvoltată. Alianţele strategice moderne tind să se formeze între firmele din ţările industrializate, fiind centrate mai degrabă pe crearea noilor produse şi tehnologii decât pe distribuirea celor existente. Principalele motivaţii ce stau la baza formării alianţelor strategice sunt raportabile în principal la schimburile de tehnologie, impulsul spre convergenţa industială, presiunea competiţiei globale şi reducerea riscului şi influenţei politicilor guvernamentale (E. Krubasik şi H. Lautenschlager, 1993).

Fuziunile (mergers) se referă la combinarea sau integrarea activităţilor a două sau mai multe organizaţii independente, proces ce conduce la crearea unei singure organizaţii. Întrucât fuziunea poate fi considerată ca o strategie de absorbire a elementelor critice din mediu, se apreciază că aceasta este şi una dintre cele mai severe strategii folosite de organizaţii în interacţiunea cu mediul (Scott, 1998). Fuziunile pot fi realizate prin trei modalităţi:

- *Integrarea verticală*, respectiv asimilarea/adăugarea activităţilor specifice diferitelor stadii ale procesului de producţie, realizate anterior de organizaţii diferite, dar care interacţionau între ele în virtutea unor relaţii de schimburi reciproce (parteneri de schimb). Integrarea verticală se poate realiza în aval sau în amonte. De exemplu, o fabrică producătoare de mobilă poate fuziona (în aval) cu una de cherestea sau în amonte cu un distribuitor de mobilă, după cum un producător de automobile fuzionează în aval cu o întrepridere de oţel sau în amonte cu distribuitorii de automobile.

- *Integrarea orizontală* se referă la fuziunile produse între organizaţii ce realizau activităţi similare, dar care doresc să-şi extindă aria activităţilor. De exemplu, dacă două agenţii de vânzare a automobilelor specializate înainte pe vânzarea unei singure mărci fuzionează în scopul extinderii activităţilor de vânzare a mai multor mărci, este vorba de o integrare orizontală.
- *Diversificarea* este specifică situaţiei în care o organizaţie, în scopul de a pătrunde în domenii de activitate noi şi aparent atractive, achiziţionează una sau mai multe firme ale căror activităţi nu sunt nici similare cu ale celei care achiziţionează şi nici nu implică relaţii de parteneriat sau schimb reciproc. Această strategie a fost extrem de populară în anii '60 şi '70 când, de exemplu, organizaţii din domeniul industriei electronice au început să achiziţioneze companii petroliere sau când cele din domeniul asigurărilor au cumpărat fabrici de tutun. Forma extremă de diversificare este *conglomeratul*, deşi nu toate fuziunile sau achiziţiile produc neapărat un conglomerat. Raţiunile ce stau la baza formării unui conglomerat sunt în general financiare, raportabile mai degrabă la oportunităţile de investiţii decât la preocuparea pentru obţinerea unui avantaj pe piaţă, aşa cum se întâmplă în cazul fuziunilor prin integrare verticală sau orizontală.

Studiile referitoare la comportamentul organizaţiilor ce adoptă strategia fuziunilor au demonstrat că modelele de fuziuni pot fi prezise prin modelele interdependenţelor de resurse, acestea, la rândul lor, fiind măsurate prin numărul şi frecvenţa tranzacţiilor dintre companiile aparţinând diferitelor tipuri de industrii (Burt, 1980; Pfeffer, 1972). De exemplu, studiul lui Pfeffer realizat asupra a 854 de mari fuziuni dintre companiile din industria manufacturieră şi minieră a demonstrat că fuziunile au tins să se producă mai frecvent între acele firme caracterizate printr-o înaltă interdependenţă privind fluxurile de resurse.

Am descris mai sus câteva din cele mai cunoscute strategii de coordonare interorganizaţională. Deşi fiecare are specificul său, este evident că toate aceste strategii pot fi considerate ca variaţiuni ale diferitelor tipuri de aranjamente de cooperare, adoptate fie în scopul reducerii incertitudinii în relaţiile cu mediul, fie al obţinerii unui avantaj competitiv, fie al întăririi poziţiei puterii în reţea etc. Aplicarea unei strategii sau a alteia depinde de natura relaţiilor dintre organizaţiile implicate, iar pe un plan mai larg de baza legislativă (instituţională) existentă într-un stat sau altul. Oricum, ceea ce apare cu forţa evidenţei este că, în condiţiile de accentuare a interdependenţelor organizaţionale, adoptarea uneia sau a mai multor strategii de coordonare reprezintă o condiţie importantă în definirea relaţiei dintre organizaţie şi mediul său.

După cum am precizat deja, studiul reţelelor sociale, indiferent de nivelul de analiză, este centrat pe explicarea modului în care forma sau structura reţelei, pe de o parte, şi conţinutul ei relaţional, pe de altă parte, influenţează comportamentul organizaţional în stabilirea relaţiilor cu mediul. În timp ce aspectele structurale ale unei reţele se referă în principal la modelele de poziţii şi relaţii ale actorului în reţeaua generală, conţinutul ei relaţional vizează mai ales calitatea legăturilor, exprimată prin fluxurile şi schimburile de informaţii şi resurse. Totuşi, la fiecare nivel de analiză, interesul de cercetare se îndreaptă spre studierea cu precădere fie a aspectelor relaţionale, fie a celor structurale. De exemplu, la nivelul intraorganizaţional sau social-psihologic, cercetarea este centrată în special pe analiza aspectelor relaţionale, după cum la nivel organizaţional preocuparea majoră este de a studia aspectele structurale ale reţelei. Unitatea de analiză la nivel

organizaţional este reprezentată de *relaţia diadică* a unui actor de referinţă cu alţi actori din cadrul unei reţele, precum şi de alte tipuri de relaţii diadice ale aceluiaşi actor prezent în mai multe tipuri de reţele. Este evident că această analiză vizează în special aspectele relaţionale ale reţelei, raportabile la conţinutul legăturilor şi la importanţa lor, fără a oferi însă indicii privind modul în care aceste legături diadice interacţionează între ele. Este şi motivul pentru care, în analiza de la nivel organizaţional interesul de cercetare este centrat în special pe aspectele structurale ale reţelei egocentrice, aspecte ce descriu mecanismele de agregare şi modelare a multiplelor relaţii diadice. De exemplu, cercetarea diferitelor aspecte ale reţelei ce ţin de centralitatea poziţiei, modul de configurare structurală a legăturilor şi profilul partenerilor ar avea rolul de a oferi indicii privind modul în care aceste aspecte influenţează, în mod independent şi/sau interactiv, comportamentul organizaţiei şi performanţele acesteia în relaţie cu mediul.

Oricum, indiferent de nivelul la care se realizează analiza modului de constituire şi funcţionare a reţelelor în relaţiile lor cu mediul, este evident că nu se poate vorbi de o separare sau distincţie rigidă între reţelele de la nivel intraorganizaţional, organizaţional şi interorganizaţional. În acest sens este evident că reţeaua intraorganizaţională este inclusă în reţeaua egocentrică de la nivelul organizaţiei, iar aceasta, la rândul ei, face parte din reţeaua interorganizaţională. De asemenea, multe din conceptele ce se aplică în analiza unui nivel pot fi folosite şi la celelalte niveluri. De exemplu, „ego" din reţeaua egocentrică poate fi o persoană sau o organizaţie, după cum „alters" pot fi reprezentaţi fie de alte persoane, fie de alte organizaţii. Pentru a evidenţia o dată în plus modul de integrare a conceptelor şi temelor de interes asociate celor trei niveluri de analiză vom descrie în continuare specificul perspectivei de abordare a reţelelor la nivel interorganizaţional.

Reţele interorganizaţionale

Reţelele interorganizaţionale pot fi definite, în modul cel mai simplu, ca reprezentând o ţesătură complexă de relaţii în care sunt implicate organizaţiile. Astfel de relaţii vizează toate tipurile de schimburi şi interacţiuni în care intră organizaţiile cu ceilalţi actori ai mediului (de exemplu, alte organizaţii similare sau diferite, grupuri de interese, sindicate, guvern, asociaţii profesionale sau comerciale etc.). Întrucât cercetarea reţelelor interorganizaţionale reprezintă un domeniu de studiu extrem de fragmentat, fie din pricina abordării unor aspecte diferite, fie din cea a concentrării pe niveluri şi unităţi diferite de analiză, vom recurge, în contextul de faţă, la prezentarea unui cadru teoretic ce îşi propune integrarea principalelor concepte, dimensiuni sau indicatori folosiţi în variatele tipuri de analize dedicate acestui subiect.

Baker şi Faulkner (2002), trecând în revistă principalele studii din domeniul reţelelor interorganizaţionale şi încercând să sintetizeze rezultatele acestora, propun o descriere tridimensională a reţelelor prin intermediul a ceea ce ei definesc, în mod sugestiv, a fi „cubul reţelei interorganizaţionale". Descrierea reţelei interorganizaţionale prin apelul la o matrice tridimensională ar avea avantajul de a evidenţia complexitatea fenomenului, facilitând în acelaşi timp cercetarea acestei complexităţi. Oportunitatea de cercetare este oferită prin împărţirea universului reţelelor în trei categorii:

- *populaţii* (tipuri de actori sau poziţii). La acest nivel sunt studiate interrelaţiile dintre trei tipuri de populaţii: producători, furnizori şi cumpărători. Furnizorii şi consumatorii pot fi consideraţi ca organizaţii sau segmente specifice;

- *domenii* (în cadrul cărora se stabilesc diferite tipuri de legături). Câteva dintre principalele domenii identificate în cadrul literaturii sunt: schimburile în cadrul pieţei; alianţele strategice; acţiunea politică; activităţi ilegale de genul conspiraţiilor formate pentru fixarea preţurilor etc.;
- *organizaţiile de referinţă*, respectiv acele organizaţii ce reprezintă subiectul principal al analizei şi legăturile pe care acestea le stabilesc în plan orizontal şi în plan vertical. (În cazul ilustrării propuse de autori, organizaţia de referinţă este reprezentată de producători.) O organizaţie de referinţă poate fi o firmă, o întreprindere sau o linie de afaceri. La un nivel de analiză, de exemplu, organizaţia poate fi o corporaţie, pe când la un nivel inferior, ea poate fi reprezentată de sectoarele sau diviziunile sale administrative.

Cubul reţelelor interorganizaţionale, sugerează autorii într-un limbaj plastic, se poate extinde sau comprima, exact ca un acordeon, în funcţie de nivelul de analiză, unităţile de observaţie sau spectrul domeniilor de activitate. De exemplu, domeniilor deja menţionate le pot fi adăugate multe altele, tot aşa cum un singur domeniu (să spunem cel al pieţei) poate fi analizat prin raportare la un set de pieţe multiple. Imaginarea reţelelor interorganizaţionale sub forma matricei tridimensionale are nu numai avantajul de a putea observa multiplele relaţii ce se pot forma între organizaţiile de referinţă şi celelalte populaţii, dar şi acela de a sesiza modul de agregare a legăturilor ce se formează atât în plan orizontal, cât şi în plan vertical. Planul orizontal presupune observarea legăturilor unei organizaţii într-un anume tip de reţea în care este implicată, pe când planul vertical implică posibilitatea observării reţelelor multiple ce se intersectează unele cu altele, facilitând organizaţiei accesul la variate forme de resurse financiare, informaţionale şi instituţionale.

Pornind de la aceste clarificări conceptuale, Baker şi Faulkner îşi propun o trecere în revistă a conceptelor cele mai frecvent folosite în noile domenii de cercetare a reţelelor interorganizaţionale. Analiza este organizată în funcţie de principalele unităţi de analiză, respectiv: diada, triada, setul organizaţional şi câmpul organizaţional.

Diada – unitatea de bază în analiza reţelelor de la nivel interorganizaţional – are în vedere un cuplu de organizaţii ce se află în interacţiune. Totuşi, considerând multiplele legături ce se pot stabili între cele trei categorii ale matricei tridimensionale, diada de la acest nivel de analiză este diferită de cea amintită la nivelul de analiză organizaţional. De exemplu, legăturile existente între două organizaţii productive într-un domeniu specific de activitate reprezintă o diadă. Dacă vom considera însă toate relaţiile ce se pot stabili între doi producători în mai multe domenii de activitate, vom descoperi un *set diadic* ce exprimă multitudinea relaţiilor dintre doi producători. Urmând aceeaşi logică, vom constata că putem surprinde un al doilea set diadic la nivelul relaţiilor dintre producător şi furnizor şi încă unul ce exprimă multitudinea relaţiilor dintre producător şi client.

Studiul diadelor, centrat pe observarea atentă a conţinutului unei singure diade sau al unui set diadic, ne permite să aflăm ce se întâmplă în cadrul legăturilor, cine decide să se întâmple ceea ce se întâmplă, în virtutea căror interese şi ce acţiune colectivă sau corporativă apare prin modul de organizare a legăturilor (Stinchombe, 1990). De exemplu, observarea a patru firme antreprenoriale şi a şapte legături diadice a condus la câteva concluzii interesante privind modul în care au fost formate, întărite şi susţinute alianţele (Larson, 1992). Industriile reprezentate de cele patru firme erau din domeniile echipamentului de telefonie, îmbrăcăminte, hardware pentru computere şi sisteme ambiante. Schimburile diadice repetate dintre firme au dus la accentuarea interdependenţei. Au

apărut parteneriatele sociale ca un prim mecanism de conducere a tranzacţiilor dintre diferitele activităţi de afaceri. Orientările sociale au fost infiltrate în relaţiile din cadrul pieţei. Înţelegerile informale au început să înlocuiască contractele formale. Convergenţa dintre obligaţiile mutuale şi interesele strategice, manifestată la început cu precauţie, a fost urmată de o creştere rapidă a interdependenţei percepute. Funcţionarea şi succesul fiecăruia dintre cei doi parteneri erau dependente de ale celuilalt. Managerii au început să vorbească de un *co-destin*, formulare folosită de vicepreşedintele unei firme atunci când s-a referit la legăturile consistente, de tip alianţă, cu un furnizor. Convenţia informală putea fi surprinsă în două cuvinte: „fără surprize". Aceasta însemna că ambele părţi îşi împărtăşeau informaţia, îşi destăinuiau cu bunăvoinţă fluxul deciziilor, discutau deschis politica preţurilor şi îşi ofereau avertismente cu privire la apariţia unor potenţiale evenimente costisitoare.

Alianţele între firme şi aşa-numita cultură a co-destinului sunt ilustrări grăitoare ale complexităţii şi multitudinii aranjamentelor dintre firme. Este însă posibil să apară şi o serie de complicaţii, în special atunci când o unitate de afaceri realizează tranzacţii cu firme în cadrul pieţei, având în acelaşi timp relaţii de afaceri „în cadrul" propriei firme, de exemplu cu alte compartimente sau secţii. În acest sens, rezultatele unui studiu realizat de Eccles şi White (1988) în trei companii chimice au demonstrat că imperativele pieţei pot să corespundă doar parţial cu imperativele firmei. În acest caz, relaţiile diadice dintre firme sunt modelate de politicile interne ale fiecărei firme, astfel încât cerinţele pieţei, cum ar fi cele legate de preţuri, ocupă un loc secundar în raport cu cerinţele impuse de directorii de la nivelul compartimentelor.

Triada implică seturi de relaţii între trei reprezentanţi ai fiecărei populaţii ce acţionează într-un domeniu (de exemplu, între trei producători, trei furnizori sau trei consumatori, doi producători şi un furnizor etc.), precum şi multiplele relaţii ce se pot stabili între aceştia în cadrul mai multor domenii de activitate. Baker şi Obstfeld (1999) sugerează existenţa a două raţiuni ce produc triadele interorganizaţionale: „raţiunea asocierii" determină *selecţia* legăturilor, iar „raţiunea dezasocierii" determină *evitarea* legăturilor. Folosirea raţiunii asocierii sau a dezasocierii variază în funcţie de tipul de alianţă. De exemplu, triadele asociative apar mai des în legăturile dintre furnizori şi în domeniile de marketing/distribuţie, pe când frecvenţa celor dezasociative este mai mare în alianţele de tip *joint venture* şi în domeniile productiv/asamblaj.

Setul organizaţiei se referă la varietatea tipurilor de relaţii ce se stabilesc între partenerii din mediu. Conform matricei tridimensionale, pot fi identificate câteva tipuri de seturi ale organizaţiei pentru o singură relaţie: un set al legăturilor unui producător cu alţi producători, un set al legăturilor unui producător cu furnizorii, un set al legăturilor unui producător cu clienţii, precum şi un set combinat al legăturilor unui producător cu alţi producători, furnizori şi clienţi. Considerând toate tipurile de relaţii ce corespund tuturor seturilor, obţinem un *plan orizontal* al seturilor unei organizaţii, raportabil la setul de legături ale producătorului cu alţi producători, furnizori şi consumatori din toate domeniile în care aceştia interrelaţionează. În ultimul timp, o serie de studii s-au concentrat pe analiza dinamicii seturilor organizaţionale prin examinarea continuităţii şi disoluţiei legăturilor de-a lungul unor perioade mari de timp. De exemplu, Baker *et al.* (1998), realizând un studiu longitudinal al relaţiilor dintre 398 de corporaţii şi 1644 de agenţii de publicitate (în perioada 1971-1993), au descoperit că legăturile de continuitate şi disoluţie din cadrul pieţei au fost influenţate de trei forţe: competiţia, puterea şi forţele

instituţionale. Competiţia s-a dovedit a fi forţa cea mai slabă, iar forţele instituţionale cele mai puternice. Competiţia a mărit întotdeauna riscul disoluţiei legăturilor. Modul de alocare a puterii a contribuit fie la creşterea, fie la scăderea riscului disoluţiei; atunci când agenţiile aveau mai multă putere, legăturile din cadrul pieţei tindeau să dureze. Când clienţii aveau mai multă putere, legăturile tindeau să dispară. S-a constatat, de asemenea, că forţele instituţionale au contribuit în cea mai mare măsură la reducerea riscului disoluţiei.

Câmpul organizaţional se referă la acele „organizaţii care, împreună, formează un domeniu recunoscut al vieţii instituţionale: furnizori principali, consumatori de resurse şi produse, agenţii reglatoare şi alte organizaţii care produc servicii sau produse similare" (DiMaggio şi Powell, 1991, pp. 64-65). Câmpul organizaţional delimitează pentru analiză un sistem de organizaţii care operează în acelaşi domeniu definit de relaţiile dintre organizaţii, regulile culturale şi sistemele de semnificaţii pe care acestea le practică. Din perspectiva matricei tridimensionale, întrucât relaţiile se constituie într-un domeniu specific de activitate, conceptul de câmp organizaţional surprinde *planul vertical* al legăturilor. Funcţionând în aceleaşi condiţii, organizaţiile relevă caracteristici structurale şi tipuri de relaţii similare, adică sunt *izomorfe* sau echivalente structural. Câmpurile organizaţionale rezultă din relaţiile de schimb şi din competiţia interorganizaţională, dar şi din modurile culturale în care sunt definite produsele sau serviciile oferite de organizaţii.

Diadele, triadele, seturile organizaţiei şi câmpurile organizaţionale relevă părţile componente ale reţelelor interorganizaţionale. Împreună, „ele constituie reţelele interorganizaţionale: întregul set de relaţii dintre producători, furnizori şi consumatori", aşa cum se derulează acestea în toate domeniile de activitate (Baker şi Faulkner, 2002, p. 527). Din păcate, cercetarea cu greu poate surprinde reţelele organizaţionale în întregul lor. Majoritatea studiilor realizate până acum s-au concentrat pe examinarea diferitelor părţi ale reţelei interorganizaţionale. De exemplu, au fost cercetate alianţele unui producător cu alţi producători, ignorându-se însă legăturile din cadrul pieţei cu furnizorii şi clienţii. Se apreciază de aceea că analiza de reţea la nivel interorganizaţional reprezintă încă un domeniu ce necesită explorări temeinice, bazate pe cercetări empirice care să surprindă, pe cât posibil, toate componentele ce alcătuiesc reţelele interorganizaţionale.

După cum a reieşit, la nivelurile organizaţional şi interorganizaţional de analiză, preocuparea centrală este îndreptată spre studierea modului de constituire a reţelelor de relaţii, fie între o organizaţie egocentrică şi un alt set de organizaţii (*alters*), fie între diferite populaţii de organizaţii ce acţionează în acelaşi domeniu sau în domenii diferite de activitate. Interesul central din această perspectivă de abordare este acela de a observa impactul creării acestor reţele şi al caracteristicilor lor structurale şi relaţionale asupra dezvoltării unor strategii specifice de adaptare la mediu.

Un alt *nivel de analiză* a reţelelor interorganizaţionale este cel *ecologic*. La acest nivel, cercetarea se focalizează în principal pe studierea relaţiilor dintre populaţii de organizaţii similare sau diferite, delimitate de o arie geografică specifică, dar care pot circumscrie totodată un sistem economic naţional, regional sau global. Această abordare mai este cunoscută sub câteva denumiri: modelul comunităţii ecologice (Hawley, 1950; Astley, 1985), modelul câmpului interorganizaţional (Warren, 1967) sau al ecologiei interorganizaţionale (Rao, 2002; Baum şi Rao, 2001). Este evident că în cadrul acestei abordări accentul este pus nu pe observarea organizaţiilor individuale şi nici măcar pe caracteristicile acestora

într-o agregare sau populaţie de organizaţii, ci pe reţeaua de relaţii dintre populaţiile de organizaţii. Să precizăm că o *populaţie de organizaţii* reprezintă în esenţă acea grupare sau agregare a organizaţiilor care sunt asemănătoare dintr-unul sau mai multe puncte de vedere. Din perspectiva ecologiei populaţiei interesul principal de cercetare este orientat pe analiza concurenţei şi a strategiilor competitive dintre organizaţiile similare, precum şi pe cercetarea efectelor selective ale schimbărilor din mediile organizaţionale. Din cauza accentelor puse în principal pe competiţie şi pe fenomenul de selecţie a organizaţiilor ca urmare a efectelor induse de mediu, se apreciază că principalul neajuns al acestui mod de abordare este raportabil la ignorarea acelor relaţii ce sunt mai degrabă de tip cooperator şi simbiotic decât comensualist şi competitiv. Într-un fel, acest neajuns este corectat prin schimbarea unităţii de analiză, respectiv prin concentrarea cercetării nu atât pe populaţiile de organizaţii, cât pe *comunităţile interorganizaţionale*.

Ecologia interorganizaţională

Ecologia interorganizaţională se referă la studiul interacţiunilor dintre populaţiile similare şi diferite de organizaţii care alcătuiesc, împreună, comunităţile, precum şi la modul de adaptare al acestora la mediu (H. Rao, 2002). O comunitate organizaţională este un grup de populaţii definit prin legături ecologice de comensualism şi simbioză şi care, pe cale de consecinţă, coevoluează unele în relaţie cu celelalte şi în relaţie cu mediul. *Simbioza* implică „interdependenţa reciprocă a formelor diferite, cum ar fi unităţile cu funcţii diferite" (Hawley, 1950, p. 209). Aceasta înseamnă că populaţiile ce ocupă nişe diferite beneficiază reciproc unele de prezenţa celorlalte. Prin opoziţie, *comensualismul*, presupune co-acţiunea formelor asemănătoare (de exemplu, a unităţilor cu funcţii similare), ceea ce determină competiţia potenţială dintre populaţiile aflate în interacţiune. Gradul de competiţie dintre populaţii depinde de gradul de similaritate sau suprapunere a nişelor pe care le ocupă.

Întrucât se admite că elementele constitutive ale unei comunităţi sunt populaţiile, înseamnă că, indiferent de gradul de dispersare sau concentrare geografică a unei comunităţi, organizaţiile dintr-o populaţie vor împărtăşi aceeaşi soartă cu organizaţiile din cadrul altor populaţii ce aparţin aceleiaşi comunităţi. Ca atare, studiul comunităţii, respectiv al dinamicii ei – identificabilă prin gradul de stabilitate/instabilitate ce-i este caracteristic –, implică, în primul rând, analiza proceselor ce stau la baza creării sau desfiinţării populaţiilor organizaţionale.

Deşi nu există încă un consens cu privire la modul de definire a comunităţii, majoritatea studiilor dedicate cercetării comunităţilor din perspectivă ecologistă s-au axat pe una sau alta dintre cele patru dimensiuni sugerate de Hannan şi Freeman (1984) ca reprezentând caracteristicile de bază ale organizaţiilor:

1) *scopuri statuate*, ca fundament pentru obţinerea legitimităţii şi a altor resurse;
2) *relaţii de autoritate*, ca premise pentru schimburile din cadrul organizaţiei şi dintre organizaţie şi membrii săi (inclusiv structurile de conducere);
3) *tehnologia de bază*, identificabilă prin raportare la investiţiile de capital, infrastructură şi abilităţile/aria de cunoaştere a angajaţilor;
4) *strategia de piaţă*, raportabilă la tipurile de clienţi sau consumatori în funcţie de care organizaţia îşi orientează producţia, precum şi modurile în care îşi obţine resursele din mediu.

Dincolo de aceste caracteristici esenţiale ale organizaţiilor, Hannan şi Freeman identifică şi un set de caracteristici periferice, referitoare la toate celelalte atribute ale organizaţiilor (de exemplu, numărul şi mărimea subunităţilor, numărul de niveluri asociate structurilor de autoritate, intervalul de control, modelele de comunicare, alianţele strategice etc.). În spiritul distincţiei propuse de cei doi autori între caracteristicile de bază şi cele periferice ale organizaţiilor, unii analişti au definit comunităţile fie prin raportare la un scop primordial, cum ar fi cel al educaţiei, fie la o tehnologie de bază, cum ar fi telefonia, fie la structurile de autoritate (existente în diferite industrii etc.). Totodată, definirea comunităţilor la diferite niveluri de analiză a condus la acoperirea unui spectru mai mult sau mai puţin diversificat al comunităţilor cercetate. De exemplu, dacă Baum şi Korn (1994) au definit comunitatea la nivelul unei economii naţionale din Canada, alţi autori au definit-o la nivelul populaţiilor dintr-o regiune, respectiv Sillicon Valley (Saxenian, 1994) sau la nivelul unei industrii, respectiv a celei producătoare de semiconductori (Brittain şi Wholey, 1988).

Din perspectivă ecologică, o problemă esenţială în studiul comunităţilor vizează modul de formare a reţelelor de relaţii dintre populaţiile de organizaţii şi efectul acestora asupra modului de structurare şi evoluţie a comunităţii înseşi. Focalizarea analizei la nivelul comunităţii ar permite, de exemplu, examinarea modului în care relaţiile de tip comensualist şi simbiotic ce se constituie în cadrul şi între populaţiile de organizaţii exercită presiuni asupra unităţilor sale constitutive, contribuind la generarea unei anumite ordini ierarhice. În acest sens, o serie de studii preocupate de modul de obţinere a controlului de către bănci au demonstrat că băncile îşi consolidează dominanţa în comunităţile organizaţionale prin intermediul aşa-numitelor „directorate interconectate" ce permit dirijarea fluxului de resurse dintre organizaţii şi proprietari sau directori executivi (Mintz şi Schwartz, 1985; Davis şi Mizruchi, 1999). S-a constatat, de asemenea, că, o dată cu trecerea timpului, pe măsură ce membrii comunităţii (populaţiile în interacţiune) recurg mai frecvent la practica schimburilor reciproce de resurse decât la cea a schimburilor directe cu mediul, comunităţile organizaţionale devin sisteme integrate funcţional, ceea ce înseamnă că organizaţiile localizate în aceeaşi comunitate, indiferent de forma lor, se bucură de aceleaşi privilegii şi suportă aceleaşi consecinţe ce sunt inerente sistemului. Totuşi, după cum sugerează Hannan şi Freeman (1989), o populaţie este influenţată nu numai de interacţiunile directe cu alte populaţii, ci şi de cele indirecte. De exemplu, cercetarea realizată în Silicon Valley a demonstrat că relaţiile simbiotice prospere dintre antreprenori, educatori, şi firmele juridice au promovat „învăţarea colectivă şi adaptarea flexibilă dintre producătorii experţi ai unui complex de tehnologii relaţionate" (Saxenian, 1994, p. 2).

Cu cât mai elaborată ajunge structura internă a unei comunităţi, cu atât devine mai evidentă imaginea sistemului închis ce indică un număr limitat de nişe posibile în cadrul propriilor graniţe. Oricum, este evident că într-un sistem închis competiţia nu face altceva decât să împiedice apariţia a noi forme organizaţionale. Aceasta înseamnă că integrarea unor noi populaţii ar afecta funcţionarea echilibrată a sistemului, astfel încât mărimea oricărei populaţii s-ar contrapune necesităţilor altor populaţii din cadrul comunităţii. Altfel spus, închiderea sistemului ar putea fi echivalată cu o anumită saturare competitivă ce se produce la nivelul propriilor populaţii constitutive ale comunităţii.

Legăturile prea strânse sau cuplarea prea fermă dintre populaţiile componente pot contribui la crearea condiţiilor ce prevestesc prăbuşirea comunităţii. Este ştiut că atunci

când sistemele complexe experimentează tulburări ce depăşesc un anumit prag de toleranţă, colapsul acestora poate fi explicat prin efectele de tip domino. Altfel spus, sistemele prea strâns cuplate pot deveni atât de fragile, încât atunci când sunt confruntate cu tulburări ce le deranjează echilibrul, sunt expuse dezintegrării.

Pe măsură ce relaţiile din cadrul unei comunităţi devin din ce în ce mai integrate, putem asista la o mutare a competiţiei de la nivelul populaţiei la cel al comunităţii, respectiv competiţia dintre populaţii poate fi înlocuită de rivalitatea dintre comunităţi (Baum şi Rao, 2001). În acest caz, structura socială a comunităţilor organizaţionale poate fi văzută ca fiind un rezultat al adaptărilor asumate de-a lungul timpului datorită competiţiei dintre comunităţi.

O altă temă de interes pentru ecologia interorganizaţională vizează modul de constituire a structurii comunităţii. Este evident că atunci când o populaţie dintr-o comunitate interacţionează cu alte populaţii ale aceleiaşi comunităţi, este necesar să considerăm tipurile de relaţii pe care le dezvoltă. După cum precizam mai devreme, ecologia interorganizaţională se concentrează pe două tipuri de relaţii, respectiv relaţiile simbiotice şi cele comensualiste. Relaţiile simbiotice implică faptul că populaţiile ce ocupă nişe diferite beneficiază unele de prezenţa celorlalte. Ilustrări tipice ale acestor relaţii sunt oferite de populaţiile comunităţii Wintel, ce interacţionează printr-o relaţie de „complinire" (Shapiro şi Varian, 1999): populaţia ce vinde software şi cea producătoare de echipamente, fiecare dintre aceste două populaţii producând şi vânzând o componentă a formulei „Wintel PC". Prin opoziţie cu relaţiile simbiotice, cele comensualiste implică o competiţie potenţială între populaţiile ce se află în interacţiune. Gradul de competiţie dintre populaţii depinde de gradul de similaritate sau suprapunere a nişelor pe care le ocupă. Aldrich (1999) a identificat şase relaţii posibile de comensualism:

- *competiţia totală*, exprimată prin declinul unor populaţii în favoarea dezvoltării altora (de exemplu, competiţia asociaţiilor voluntare pentru membrii ce aparţin aceloraşi grupuri socio-demografice);
- *competiţia parţială*, determinată de relaţiile asimetrice dintre populaţii, ceea ce înseamnă că numai unele au un efect negativ asupra altora (cum este cazul sindicatelor din domeniul industrial care au reprimat, în anii '30 ai secolului trecut, capacitatea de înfiinţare a sindicatelor meşteşugăreşti [*cf.* Hannan şi Freeman, 1987]);
- *competiţia acaparatoare*, specifică situaţiei când o populaţie se extinde pe socoteala alteia (situaţia staţiilor de televiziune al căror câştig a crescut pe seama staţiilor de radio);
- *neutralitate*, ceea ce înseamnă că nu există nici o influenţă a unei populaţii asupra alteia, deşi ambele influenţează alte populaţii din comunitate;
- *reciprocitate parţială*, specifică unor relaţii asimetrice prin care numai o populaţie beneficiază de prezenţa celeilalte (de exemplu, *cf.* Carroll şi Swaminathan, 1992, creşterea numărului de pub-uri între anii 1975 şi 1990 ai secolului trecut a stimulat înfiinţarea micilor fabricanţi de bere, însă nu şi viceversa);
- *reciprocitate totală*, ceea ce implică beneficii reciproce obţinute din prezenţa a două populaţii în nişe ce se suprapun (de exemplu, atât companiile mici, cât şi cele mari din domeniile transporturilor rutiere şi ale telefoniei beneficiază unele de prezenţa celorlalte).

Majoritatea cercetărilor empirice cu privire la structura comunităţii au fost realizate prin studii cantitative ce au analizat fie efectele densităţii populaţiilor asupra ratelor lor de înfiinţare, dezvoltare şi destrămare, fie ratele de înfiinţare şi desfiinţare ale populaţiilor dintr-o comunitate prin raportare la esenţa tehnică sau la factorii instituţionali. Totuşi, în ciuda abundenţei cercetărilor empirice realizate la nivelul ecologic de analiză a comunităţii interorganizaţionale, există încă multe rezultate contradictorii şi controverse privind modul de formare, schimbare sau destrămare a comunităţilor. Din această perspectivă, se apreciază că în cercetările ulterioare un interes aparte va trebui acordat studierii modului în care sunt create graniţele populaţiilor şi ale comunităţilor interorganizaţionale sau modului în care alianţele, parteneriatele sau directoratele interconectate traversează graniţele populaţiilor şi se transformă în relaţii inter-populaţii.

Prezentarea relaţiilor dintre organizaţii şi medii din perspectiva unor niveluri şi unităţi diferite de analiză a evidenţiat existenţa unei dinamici a interacţiunilor atât în cadrul fiecărui nivel, cât şi între nivelurile ce se constituie, într-un fel, într-o ierarhie ce porneşte de la nivelul social-psihologic pentru a ajunge la cel ecologic. Astfel, dacă interacţiunile dintre activităţile de muncă reprezintă liantul ce susţine formarea grupurilor de muncă, acestea susţin, la rândul lor, funcţionarea organizaţiilor. În mod similar, interacţiunea organizaţiilor de acelaşi tip conduce la formarea populaţiilor, iar legăturile dintre populaţii formează o reţea sau o comunitate interorganizaţională. Cu toate că fiecare nivel poate fi văzut ca funcţionând cvasi-independent, există totuşi o cauzalitate ce funcţionează în sus sau în jos în cadrul ierarhiei (Campbell, 1990). Astfel, după cum sperăm să se fi observat, entităţile de la un nivel pot opera ca „mediu" sau context pentru entităţile de la alt nivel. Sau, în formularea lui Campbell, „toate procesele de la nivelurile inferioare ale ierarhiei sunt moderate *de* şi acţionează *în* conformitate cu legile de la nivelurile superioare" (1990, p. 4). Implicaţia acestei afirmaţii este că rezistenţa sau reproducerea continuă a unităţilor de la nivelurile inferioare este dependentă în mod crucial de menţinerea interacţiunii cu habitatul unităţilor organizate la niveluri superioare. De exemplu, întreaga mişcare declanşată împotriva fumatului a condus la o de-legitimare a tutunului, reducând în felul acesta ratele de creştere a producătorilor individuali de ţigări. Aceasta înseamnă că însăşi selecţia populaţiilor în cadrul unei comunităţi influenţează şansele de viaţă ale organizaţiilor şi, prin aceasta, activităţile lor curente. Este de asemenea posibil ca noi populaţii să migreze de la o comunitate la alta, schimbând în felul acesta mixul organizaţiilor şi practicilor rutiniere specifice unei comunităţi. De exemplu, pătrunderea noilor companii de cabluri în comunitatea telecomunicaţiilor a determinat apariţia a noi organizaţii şi a noi seturi de slujbe.

Pe de altă parte, se poate vorbi de un set de influenţe sau legături cauzale ce acţionează de jos în sus în ierarhia nivelurilor. Aceasta înseamnă că unele caracteristici mai consistente ale nivelului inferior pot influenţa emergenţa unui nivel superior. De exemplu, organizaţiile dintr-o populaţie pot folosi, printr-un proces de imitare, practicile rutiniere ale organizaţiilor situate în alte populaţii din mediul apropiat. Acest proces de imitaţie interorganizaţională poate genera, la rândul lui, o anumită omogenitate ce contribuie însă la schimbarea structurii comensualiste din cadrul comunităţii. O altă posibilitate este ca organizaţiile dintr-o populaţie să stabilească legături centrate pe anumite ţinte cu alte populaţii. În acest caz, legăturile interorganizaţionale ar putea contribui la schimbarea structurii simbiozei din comunităţile organizaţionale. De exemplu, companiile aeriene şi cele hoteliere sunt unite actualmente printr-o reţea de legături prin

care se doreşte coordonarea frecvenţei şi orelor de zbor cu cele ale agendelor şi planurilor de cazare ale hotelurilor (Baum şi Amburgey, 2002).

Procesul de selecţie inerent ierarhiilor ecologice are însă şi o serie de consecinţe privind capacităţile adaptative ale unităţilor de la diferite niveluri sau modul de configurare a relaţiilor de cooperare şi competiţie (Rao, 2002). O primă consecinţă are în vedere situaţia în care presiunile de selecţie sunt conflictuale. Aceasta înseamnă că adaptările ce pot fi benefice pentru un nivel nu prezintă aceleaşi avantaje la un alt nivel. De exemplu, sindicatele, în funcţie de puterea pe care o deţin, pot acţiona astfel încât, prin acorduri realizate la nivelul unei industrii întregi, să impună menţinerea unor categorii de slujbe, primejduind însă atât soarta organizaţiilor individuale, cât şi a populaţiei generale. O altă consecinţă a selecţiei multinivelare este aceea că relaţiile de cooperare şi competiţie pot fi manifestate la niveluri multiple. De exemplu, o serie de firme din cadrul populaţiilor se pot coaliza prin construirea unor aranjamente cooperatoare de genul asociaţiilor comerciale, exclusiv în scopul înlăturării incursiunilor competitive ce ar putea apărea din alte domenii. Este evident că aceste tipuri de aranjamente cooperatoare sunt făcute pe seama competiţiei din cadrul întregii populaţii.

Folosirea analizei de reţea pentru examinarea relaţiilor dintre organizaţii şi medii are câteva avantaje. În primul rând, după cum a reieşit, viaţa organizaţională este marcată de o multitudine de relaţii constituite între diferiţi actori sociali, pornind de la legăturile interindividuale şi ajungând la reţelele interorganizaţionale. Ca atare, analiza de reţea permite surprinderea modului de constituire, a caracteristicilor structurale şi a conţinutului relaţional al variatelor reţele de relaţii sociale la diferite niveluri (social-psihologic, organizaţional, interorganizaţional sau ecologic) şi unităţi (diade, triade etc.) de analiză. În al doilea rând, definirea reţelei sociale ca un set de noduri (persoane, organizaţii etc.) legate printr-un set specificat de relaţii sociale permite o analiză ce se poate focaliza, în funcţie de interesul de cercetare, pe un actor de referinţă, respectiv *ego*, fie că acesta este reprezentat de un grup, o organizaţie, o populaţie de organizaţii, un câmp organizaţional etc. şi *alters*, ce pot fi reprezentaţi de alte grupuri, organizaţii, populaţii etc. Aceasta înseamnă că prin analiza de reţea pot fi specificate poziţiile relative ale tuturor actorilor consideraţi. După cum am precizat, centralitatea poziţiei reprezintă un concept-cheie în analiza de reţea, aceasta putând fi determinată prin numărarea legăturilor actorului de referinţă cu alte elemente ale reţelei. Legăturile din cadrul reţelelor oferă indicii privind modul de direcţionare a fluxului de resurse, informaţii, oportunităţi, influenţe etc. Din această perspectivă se poate aprecia că analiza de reţea are potenţialul surprinderii varietăţii şi complexităţii interacţiunilor care susţin activităţile, structurile, practicile grupurilor, organizaţiilor, populaţiilor de organizaţii în cadrul mediului. Totuşi, analiza de reţea poate crea şi destule ambiguităţi şi confuzii, cauzate în special de modul de definire sau raportare la ceea ce se invocă a reprezenta „graniţele reţelei". Deşi nu există suficiente cercetări empirice şi nici un consens teoretic privind delimitarea graniţelor, se pare că există totuşi diferenţe semnificative între ceea ce s-ar putea numi soluţia managerială de definire a graniţelor şi cea oferită de analişti. În acest sens se argumentează că, în majoritatea cazurilor, managerii tind să plaseze propria organizaţie în centrul oricărei analize, fiind astfel predispuşi să ignore informaţiile ce ar putea veni din afara propriilor construcţii ale reţelelor şi graniţelor acestora. Totuşi, multe din aceste informaţii ar putea fi, în mod implicit sau indirect, extrem de relevante pentru

însăşi organizaţia de referinţă. O altă limită a soluţiei manageriale ar fi determinată de înclinaţia acestora de a se concentra în special pe informaţiile de interes imediat, respectiv pe cele care au relevanţă în special pentru conducerea superioară a organizaţiei. Este de aceea important ca orice analiză de reţea propusă din perspectivă managerială să fie examinată cu precauţie şi, eventual, confruntată sau completată cu o analiză ştiinţifică.

Implicaţii manageriale ale analizei interacţiunilor dintre organizaţii şi mediile lor

Analiza relaţiilor dintre organizaţii şi mediile acestora are o istorie de peste cinci decenii, fiind iniţiată de teoriile de contingenţă, al căror principal merit este că au elaborat cadrul teoretic prin care a fost argumentată necesitatea considerării importanţei mediului în studiul organizaţiilor. Dacă în această primă perioadă interesul de cercetare era centrat pe definirea mediului, respectiv identificarea dimensiunilor lui şi demonstrarea importanţei noului concept în înţelegerea comportamentului organizaţional, ulterior, o dată cu acceptarea necondiţionată a importanţei mediului, asistăm la o rafinare a teoriilor şi modelelor conceptuale, elaborate la niveluri şi/sau cu premise diferite de analiză, ce îşi propuneau, în principal, să examineze modul în care se produc aceste influenţe, respectiv modul de configurare a interacţiunilor dintre organizaţii şi mediile lor. Indiferent însă de evoluţia diferitelor abordări şi interpretări ale relaţiilor dintre mediu şi organizaţii, fiecare perspectivă teoretică şi-a transmis propriile mesaje privind modul în care managementul ar trebui să se confrunte cu sau să manevreze aceste interdependenţe. Ne propunem, în continuare, să prezentăm în mod succint principalele teorii dezvoltate de-a lungul timpului, precum şi implicaţiile lor manageriale.

Un studiu de referinţă din perioada *abordării de contingenţă* aparţine englezilor Tom Burns şi G.M. Stalker (1961), a căror principală contribuţie în analiza comportamentului organizaţional este datorată constatării că cerinţele şi condiţiile mediului determină necesitatea adoptării unor stiluri diferite de organizare. Aceasta înseamnă, în esenţă, că eficienţa modurilor de organizare este contingentă cu stabilitatea/dinamismul condiţiilor de mediu. Rezultatele studiilor realizate în 20 de firme industriale din Anglia i-au condus pe cei doi cercetători la identificarea a două tipuri de organizare ce ar corespunde unor condiţii diferite de mediu, respectiv tipul mecanic şi tipul organic.

Tipul mecanic de organizare, caracterizat printr-o diferenţiere accentuată a poziţiilor şi a sarcinilor de muncă, într-un sistem bine precizat de ierarhie a responsabilităţilor şi autorităţii, este în mod evident performant în măsura în care este corect proiectat şi controlat de management. Ca atare, un astfel de sistem corespunde unor condiţii relativ stabile de mediu. În schimb, *tipul organic*, caracterizat printr-un grad mai scăzut de specializare şi formalizare, corespunde unor condiţii de mediu dinamice, în permanentă schimbare, specifice situaţiilor în care apar în permanenţă probleme noi, necunoscute şi care nu pot fi nici împărţite în subsarcini specifice, nici distribuite specializărilor existente. Desigur, cele două tipuri de organizare identificate de Burns şi Stalker trebuie înţelese ca „tipuri ideale" de organizare care reprezintă extremele unui continuum de-a lungul căruia pot fi plasate cele mai multe organizaţii. Să mai precizăm că cele două sisteme nu trebuie considerate ca fiind în principiu unul superior altuia, ci doar prin raportare la condiţiile de mediu. Este, ca atare, sarcina managementului să prospecteze

caracteristicile mediului şi să adopte acel tip de organizare ce este adecvat fie unui mediu stabil, fie unui mediu dinamic, în schimbare rapidă. Totuşi, acceptând că cele două sisteme de organizare sunt „tipuri ideale", este probabil ca în realitate să descoperim multe organizaţii ce combină o serie de caracteristici ale celor două tipuri. A înţelege când trebuie adoptată o formă mecanică de organizare *versus* una organică şi, mai ales, în ce circumstanţe este necesară combinarea caracteristicilor unui sistem cu ale altuia în cadrul aceleiaşi organizaţii reprezintă nu numai o ilustrare a abordării de contingenţă, dar şi un exerciţiu, atât practic, cât şi imaginativ, pe care managerii ar trebui să-l iniţieze şi să-l dezvolte în cât mai multe situaţii.

Teoria dependenţei de resurse este un alt model explicativ promovat de Pfeffer şi Salancick, (1978) care, în lucrarea lor intitulată sugestiv *Controlul extern al organizaţiilor*, evidenţiază influenţa şi puterea constrângerilor mediului asupra acţiunilor şi activităţilor organizaţiilor. Premisa de bază a teoriei promovate de cei doi autori este că supravieţuirea oricărei organizaţii depinde de capacitatea ei de a obţine resurse. Nevoia dobândirii de resurse implică, mai departe, necesitatea interacţiunii cu cei ce controlează resursele. În acest sens, afirmă Pfeffer şi Salancick, organizaţiile depind de mediul lor. Mediul social sau contextul organizaţiei este reprezentat de alte organizaţii, grupuri de interese sau indivizi ce controlează resursele critice necesare organizaţiei, aflându-se astfel în poziţia de a influenţa activităţile şi practicile acesteia. Reiese deci că, în tranzacţiile pe care organizaţia le iniţiază în vederea dobândirii resurselor, cei ce controlează resursele vor obţine şi putere asupra organizaţiei. Este deci evident că, în măsura în care creşte dependenţa organizaţiei de resursele controlate de un factor extern, va creşte şi influenţa acelui factor asupra organizaţiei. Aflate în permanenţă sub influenţa constrângerilor şi controlului extern, organizaţiile fie se supun „cerinţelor altora", fie acţionează astfel încât să manevreze dependenţele ce creează aceste constrângeri asupra comportamentului organizaţional.

Dependenţa organizaţiilor de mediu, prin controlul exercitat de acesta asupra activităţilor organizaţiei, are şi o serie de implicaţii la nivel managerial. De altfel, principala premisă ce stă la baza teoriei dependenţei de resurse este că abilitatea managerilor de a descoperi şi înţelege relaţiile interorganizaţionale din cadrul reţelei în care se află organizaţia le-ar permite interpretarea relaţiilor de putere/dependenţă ce există între organizaţie şi ceilalţi actori ai reţelei. Argumentul invocat de autori în sprijinul acestei idei este că mediile nu sunt realităţi obiective, ci ajung să fie cunoscute şi definite prin intermediul proceselor cognitive sau perceptuale, respectiv prin modul în care participanţii, şi în special managerii, le percep, le evaluează şi le interpretează. Aceste evaluări sunt determinate, la rândul lor, de o serie de caracteristici interne ale organizaţiei ce vizează, în principal, structura organizaţională, sistemele informaţionale, precum şi modul de distribuţie a puterii şi controlului înlăuntrul organizaţiei. De exemplu, atunci când o serie de caracteristici ale sistemului de prelucrare a informaţiei se cuplează cu tendinţa de atribuire a rezultatelor organizaţionale acţiunilor individuale, se creează posibilitatea ca organizaţia să definească şi să rezolve problemele concentrându-se exclusiv pe scopurile, structurile sau procesele interne. Pe de altă parte, având în vedere că organizaţiile sunt alcătuite din „coaliţii de interese" extrem de variate este de aşteptat ca lupta pentru dobândirea controlului în cadrul organizaţiei să determine diferite persoane, grupări sau subunităţi să instituie acele contexte care să le favorizeze propriile poziţii. Este evident că prin combinarea acestui complex de factori se poate ajunge la

situaţia în care incongruenţele dintre modul de definire şi evaluare a mediului, pe de o parte, şi cerinţele lui reale, pe de altă parte, să fie atât de accentuate, încât să fie ameninţată însăşi capacitatea de reacţie şi adaptare a organizaţiei la mediu. Drept urmare, procesul obţinerii de resurse va deveni extrem de anevoios.

Existenţa unor cerinţe divergente, remarcă Pfeffer şi Salancick, chiar dacă sunt corect percepute, îngreunează extrem de mult sarcinile managementului. Pentru a-şi menţine capacitatea de adaptare permanentă la cerinţele şi contingenţele schimbătoare ale mediului, organizaţiile încearcă să limiteze şi chiar să evite, pe cât de mult posibil, influenţele şi constrângerile externe. De exemplu, dependenţa de furnizori poate fi uneori contracarată prin strategiile de fuziune (sub forma integrării verticale) sau a alianţelor de tip *joint venture* cu furnizorii. Alte strategii ce pot fi adoptate în scopul reducerii dependenţei se referă la dezvoltarea unor relaţii personale cu membrii firmelor de care sunt dependente, cooptarea unor membri ai acestor firme în consiliile de conducere ale propriei organizaţii, negarea legitimităţii cerinţelor ce le sunt impuse sau manevrarea informaţiei în scopul creşterii propriei legitimităţi. Încercarea de a evita sau diminua controlul extern este dublată de necesitatea organizaţiilor de a-şi asigura un flux permanent de resurse, ceea ce echivalează de fapt cu nevoia de stabilitate şi certitudine în scopul supravieţuirii. Organizaţia ajunge astfel să se confrunte cu o dilemă, remarcă autorii. Pe de o parte, necesitatea de a-şi menţine capacitatea de adaptare la schimbările ulterioare revendică abilitatea de schimbare şi deci libertatea de a-şi modifica acţiunile. Pe de altă parte, cerinţele de stabilitate şi certitudine implică necesitatea dezvoltării unor structuri interorganizaţionale de comportamente coordonatoare sau ceea ce autorii numesc „organizări interorganizaţionale". Includerea într-o structură colectivă se face, astfel, cu preţul pierderii spaţiului de libertate şi control asupra propriilor activităţi, ceea ce echivalează cu pierderea autonomiei. Ca atare, dilema managerială referitoare la evitarea dependenţelor şi controlului extern, pe de o parte, şi menţinerea autonomiei pentru acţiunile independente, pe de altă parte, implică atât necesitatea unei monitorizări atente şi explorări imaginative a mediului, cât şi abilitatea de a echilibra puterea altora prin dezvoltarea puterii propriei organizaţii.

Ecologia populaţiei este un alt model explicativ ce accentuează dependenţa organizaţiilor de mediu de obţinerea resurselor necesare funcţionării şi supravieţuirii. Totuşi, spre deosebire de teoria dependenţei de resurse, care analizează relaţiile de dependenţă din perspectiva organizaţiei, ecologia populaţiei analizează aceste relaţii din perspectiva mediului. O altă caracteristică ce diferenţiază cele două modele explicative este că, în timp ce teoria dependenţei de resurse este centrată pe studiul organizaţiilor individuale, ecologia populaţiei este interesată de populaţiile de organizaţii, respectiv de agregările de organizaţii care împărtăşesc „un destin comun cu privire la variaţiile din mediu" (Hannan şi Freeman, 1997, pp. 189-190). Supoziţia fundamentală de la care pornesc promotorii acestei teorii este că organizaţiile au o capacitate adaptativă redusă, reflectată printr-o anumită „inerţie structurală", inerţie generată tocmai de existenţa unor puternice presiuni externe (ale mediului), dar şi interne (ce ţin de însuşi modul de proiectare a structurilor, proceselor şi practicilor organizaţionale). Inerţia structurală, respectiv incapacitatea organizaţiilor de a face faţă sau de a răspunde rapid schimbărilor mediului, este argumentul ce fundamentează modelul explicativ al ecologiei populaţiei, conform căruia mediul selectează organizaţiile, şi nu acestea se adaptează mediului. Concentrându-se pe studierea modelelor de interdependenţă (competitivă), pe care le adoptă organizaţiile ce

constituie o populaţie, ecologiştii populaţiei sunt interesaţi în principal de explicarea numărului şi distribuţiei organizaţiilor prin raportare la condiţiile de mediu. Sau, la modul mai general, întrebarea cea mai importantă ce-i frământă pe ecologişti şi căreia încearcă să-i găsească un răspuns este: de ce există aşa multe tipuri de organizaţii? Pentru a răspunde acestei întrebări, ecologia populaţiei apelează, nu întâmplător, la concepte precum *variaţie, selecţie* şi *conservare*, concepte folosite în orice încercare de explicare a proceselor evolutive. Este, ca atare, evident că, urmând linia de gândire trasată de bioecologie, care foloseşte conceptul de specie pentru a surprinde evoluţia biologică, ecologiştii populaţiei folosesc conceptul de populaţie pentru a-i defini principalele caracteristici. Prin analiza proceselor de variaţie, selecţie şi conservare, ecologia populaţiei încearcă astfel să surprindă dinamica evoluţiei populaţiilor de organizaţii. De exemplu, variaţia existentă într-o populaţie de organizaţii se poate produce atât prin inovaţia antreprenorială (fondarea organizaţiilor), cât şi prin adaptarea organizaţiilor deja existente. Noile organizaţii, ce se constituie fie prin fondare (naştere), fie prin adaptare, oferă mediului un spectru destul de larg de alternative necesare procesului de selecţie. Selecţia organizaţiilor se realizează în funcţie de gradul de adecvare a caracteristicilor şi competenţelor acestora cu cerinţele şi necesităţile mediului. Supravieţuirea organizaţiilor poate fi considerată ca echivalentă procesului de conservare. Organizaţiile ce nu sunt selectate intră în stagnare şi declin, fiind îndepărtate din cadrul populaţiei. Pentru a ilustra modul de selecţie a organizaţiilor de către mediu, Freeman şi Hannan (1983) argumentează, de exemplu, că există o probabilitate mai mare de supravieţuire a organizaţiilor cu servicii generalizate într-un mediu variabil şi cu fluctuaţii periodice, pe când organizaţiile cu o strategie specializată au o probabilitate mai mare de supravieţuire într-un mediu relativ stabil, cu fluctuaţii mici şi regulate.

Centrându-şi analiza la nivelul populaţiilor de organizaţii şi mai ales al proceselor prin care mediul selectează organizaţiile, perspectiva ecologiei populaţiei are şi o serie de implicaţii manageriale. În primul rând, adoptarea acestei perspective ar putea impune managementului o anumită atitudine de detaşare de propria organizaţie sau, altfel spus, o identificare mai puţin strânsă cu propria organizaţie. Aceasta înseamnă, în fapt, o lărgire a orizontului de prospectare şi de acţiune. Dacă succesul (selecţia şi conservarea) sau eşecul (stagnarea şi declinul) unei organizaţii nu se datorează exclusiv deciziilor luate de management printr-o raportare egocentrică la propria organizaţie, înseamnă că acesta ar trebui să ia în considerare mult mai multe alternative, atât în explorarea mediului, cât şi a relaţiilor cu alte organizaţii din aceeaşi populaţie. În al doilea rând, ecologia populaţiei sugerează că managerii nu pot avea control deplin asupra performanţelor organizaţiei. Prin implicaţie, aceasta înseamnă că ei ar trebui să-şi dedice mai mult timp şi interes găsirii unor canale de comunicare cu acele forţe ale mediului (de genul grupurilor de interese sau agenţiilor guvernamentale cu funcţii reglatoare) care, în virtutea numărului mare de organizaţii ce sunt influenţate de activităţile şi politicile lor, au o perspectivă mai largă, apropiată de ceea ce am considerat a fi nivelul de analiză a mediului.

Teoria instituţională reprezintă o altă perspectivă de referinţă în explicarea relaţiilor dintre mediu şi organizaţii. După cum am precizat încă de la începutul acestui capitol, teoria instituţională accentuează faptul că structura şi performanţele organizaţionale sunt determinate nu atât de caracteristicile tehnice ale mediului, cât de elementele lui instituţionale, respectiv de regulile şi presiunile (coercitive, normative, culturale etc.) ce emană din mediul instituţional. Din perspectivă instituţională, componenta instituţională a mediului

este cea care justifică atât numărul şi varietatea organizaţiilor, cât şi modul de generare a schimbării organizaţionale. Prin accentuarea importanţei mediului instituţional, este evident că analiza este centrată, ca şi în cazul ecologiei populaţiei, nu pe organizaţiile individuale, ci pe reţele interorganizaţionale sau „câmpuri organizaţionale". Dat fiind faptul că instituţiile nu sunt exterioare organizaţiilor, ci sunt prezente în structurile organizaţionale formale (în ipostaza de efecte instituţionale), ele acţionează implicit şi în spaţiile interorganizaţionale, generând o *creştere a similarităţii dintre organizaţii*, respectiv un proces de omogenizare (surprins în conceptul de *izomorfism instituţional*).

Din perspectivă managerială, este evident că adoptarea perspectivei instituţionale de analiză a organizaţiilor implică, înainte de orice, renunţarea la concepţia conform căreia simpla proiectare a unei structuri formale (apreciate ca răspunzând cerinţelor mediului) sau chiar iniţierea unor strategii inovative (aşteptate a permite obţinerea unui avantaj competitiv) ar genera mecanisme eficiente de funcţionare a organizaţiei. Conform teoriei instituţionale, o dată ce organizaţiile individuale din aceeaşi branşă sunt structurate într-un câmp organizaţional, apar şi o serie de forţe puternice ce vor determina creşterea similarităţii dintre ele. Deşi unele organizaţii îşi pot schimba scopurile sau pot dezvolta noi practici, pe termen lung actorii organizaţionali, în încercarea de a lua decizii raţionale, construiesc un mediu care le va constrânge ulterior capacitatea de schimbare. De exemplu, managerii ce doresc să realizeze o schimbare prin introducerea unor inovaţii sunt motivaţi în principal de dorinţa de a îmbunătăţi performanţele organizaţionale. Pe măsura propagării inovaţiei, se atinge însă un prag dincolo de care, prin adoptarea şi aplicarea ei, se obţine mai degrabă *legitimitate* decât creşterea performanţelor (Meyer şi Rowan, 1977). Acest efect este datorat faptului că simpla asociere a unei inovaţii cu succesul unei organizaţii va conduce la tendinţa adoptării acelei inovaţii şi de alte organizaţii. Totuşi, strategiile ce sunt raţionale pentru o organizaţie pot să nu mai fie raţionale atunci când sunt adoptate de mai multe organizaţii. Cu toate acestea, organizaţiile tind să-şi modeleze comportamentul prin raportare la alte organizaţii din câmpul specific, ce sunt percepute ca legitime sau de succes.

Obţinerea legitimităţii ar putea constitui, aşadar, un obiectiv managerial mai important decât centrarea pe creşterea performanţelor. Acesta este, de exemplu, cazul universităţilor particulare din ţara noastră care, cel puţin în primele faze de dezvoltare, s-au concentrat nu atât pe obţinerea unor performanţe superioare în procesul de învăţământ, cât pe câştigarea legitimităţii. Nevoia de dobândire a legitimităţii a fost însă determinată de trei tipuri de presiuni ale mediului instituţional: coercitive, normative şi mimetice. Presiunile *coercitive* sunt cele ce vizează cerinţele de conformare impuse de reglementări guvernamentale sau legi juridice (în cazul de faţă, legea acreditării). Presiunile *normative* pot fi asociate anumitor aşteptări culturale, fiind impuse prin standardele formulate de asociaţiile profesionale de specialitate (Consiliul Naţional pentru Evaluare şi Acreditare Academică). Presiunile mimetice sunt generate de dorinţa unei organizaţii de a arăta ca altele de acelaşi tip, ceea ce determină copierea (imitarea) structurilor sau practicilor organizaţionale specifice acestora (de exemplu, cele mai multe universităţi particulare au reuşit să obţină autorizări de funcţionare provizorie prin copierea planurilor de învăţământ ale universităţilor publice).

Din perspectivă managerială, aplicarea teoriei instituţionale în proiectarea modelelor de organizare şi conducere implică o sensibilitate crescută pentru cunoaşterea contextului instituţional, respectiv a surselor şi tipurilor de presiuni instituţionale exercitate de

mediu asupra organizaţiilor. Totodată, după cum menţionam mai sus, este importantă diferenţierea între procesele decizionale bazate pe analizele de tip raţionalist şi cele modelate de cunoaşterea caracteristicilor şi presiunilor mediului instituţional.

Construcţia socială a mediilor organizaţionale

Pe parcursul discuţiei privind relaţiile dintre organizaţii şi mediile lor au putut fi probabil sesizate interpretări diferite cu privire la modul de măsurare a caracteristicilor mediilor. Este vorba, pe de o parte, de teoriile ce promovează ideea măsurării caracteristicilor mediului prin indicatori obiectivi şi, pe de altă parte, de cele ce susţin necesitatea definirii lui dintr-o perspectivă perceptuală sau subiectivă. Teoreticienii din cea de a doua categorie argumentează că mediile organizaţionale nu există ca atare, în mod obiectiv, ci ele sunt percepute într-un fel sau altul de membrii organizaţiei. Altfel spus, cu toate că într-un mediu pot acţiona mulţi factori, numai cei percepuţi pot avea efecte asupra modului în care este definită strategia unei organizaţii sau în care se formulează decizii de către conducător. Ca atare, susţin promotorii acestei perspective, mediul ar trebui definit şi măsurat prin raportare la percepţiile participanţilor, din moment ce percepţiile acestora sunt singurii factori ce influenţează comportamentul decizional.

Alţi autori, precum Weick (1979 ; 1995), merg şi mai departe, susţinând că membrii organizaţiei nu numai că percep şi reacţionează, dar construiesc sau „instituie" mediile, reacţionând apoi la propriile lor construcţii ca şi când acestea i-ar forţa să acţioneze într-un anumit mod. În concepţia autorului, mediul construit (instituit), pe de o parte, şi cel perceput, pe de altă parte, nu trebuie considerate ca sinonime. Procesul de percepţie este unul pasiv, pe când cel de instituire este activ. Procesul de instituire sugerează mai degrabă faptul că „managerii construiesc, rearanjează, selectează şi demolează multe aspecte [subiective] ale mediului înconjurător" (Weick, 1979, p. 164). Aceasta înseamnă că procesul de instituire este unul eminamente activ şi chiar manipulativ. Construcţia sau „inventarea" mediului implică însă mai mult decât simpla „descoperire" a acestuia. Dacă cineva gândeşte din perspectiva constructivistă, argumentează Weick, considerând „sesizarea" (*sensemaking*) ca fiind o problemă legată de procesul inventării, atunci inventatorul „trebuie să pună ceva acolo, sau să consolideze ceea ce este, sau să iscodească peste tot pentru a vedea ce ar putea fi acolo sau să orchestreze un anumit tip de acord în legătură cu ceea ce este acolo" (Weick, 1995, p. 63). Oricare din aceste procese de plasare, consolidare, iscodire şi selecţie înseamnă în fapt acţiune, iar acţiunea influenţează ceea ce „vede" sau percepe organizaţia. Altfel spus, inventarea sau instituirea mediului nu este un simplu act de percepţie selectivă, ci implică acţiunea permanentă. Totuşi, acest joc al relaţiilor dintre percepţie şi acţiune creează situaţia în care ele ajung să se confirme unele pe altele într-o manieră ce aminteşte de profeţiile care se autorealizează. Sau, după cum remarcă Starbuck (1976), în domeniile în care o organizaţie crede că exercită influenţă, ea va tinde să atribuie schimbările din mediu propriilor influenţe, pe când în domeniile în care organizaţia se simte neputincioasă, va tinde să ignore influenţa oportunităţilor şi, prin urmare, să nu descopere niciodată dacă neputinţa ei este reală. Mai mult, tocmai „credinţele şi percepţiile bazate pe realitatea socială sunt cele predispuse la autoconfirmare" (p. 1081). Este evident că, în spiritul acestui mod de

argumentare, e la fel de probabil ca mediul să se adapteze acţiunii, pe cât este de probabil ca acţiunea să se adapteze mediului.

Alţi autori dezvoltă alte tipuri de argumente în sprijinul acestei perspective de interpretare a relaţiilor dintre organizaţii şi mediile lor. De exemplu, March şi Olsen (1989), într-o lucrare dedicată instituţiilor politice, afirmă că „atunci când sunt create mediile, acţiunile realizate pentru adaptarea la un mediu sunt în parte răspunsuri la acţiunile precedente ale aceluiaşi actor, reflectate prin mediu. Un rezultat obişnuit este că micile semnale sunt amplificate [...], iar implicaţia generală este că procesele adaptative rutiniere au consecinţe ce nu pot fi înţelese fără a le lega de un mediu care este, simultan, şi mod endogen, în schimbare" (p. 46). De altfel, March (1994) a dezvoltat ulterior această teorie prin introducerea conceptului de *structură a atenţiei*, prin care încerca să demonstreze că, din pricina limitelor raţionalităţii şi a multitudinii de semnale ce vin din mediu, decidenţii sunt mai degrabă preocupaţi de modul în care trebuie să-şi distribuie atenţia pentru a capta semnalele importante, decât de a face o alegere raţională.

Într-o manieră asemănătoare acestei perspective de interpretare a relaţiilor dintre mediu şi organizaţii, Huber şi Glick (1995) argumentează că, în ultimă instanţă, „managerii din vârful ierarhiei sunt *manipulatori ai mediului organizaţiei*, cel puţin într-o anumită măsură. [Ei] fac reclamă, lobby şi învaţă în aşa fel încât să facă mediile mai ospitaliere pentru organizaţia lor. Influenţând mediul organizaţiei, managerii influenţează fluxul resurselor şi cerinţelor mediului" (p. 9). Conform acestei argumentaţii, manipularea ar implica iniţierea acţiunii în sensul creării unui mediu pe care oamenii să-l poată înţelege şi manevra.

Procesele manipulative au fost descrise pentru prima dată de Hedberg, Nystrom şi Starbuck (1976) ca reprezentând acele procese prin care o organizaţie se imprimă (se fixează, n.a.) în mediu. În acest sens, procesele manipulative ar presupune „construirea nişelor dezirabile şi negocierea domeniilor, formarea coaliţiilor, învăţarea clienţilor şi angajaţilor, publicitatea pentru potenţialii clienţi şi consumatori şi rezolvarea conflictelor" (p. 46). Daft şi Weick (1984), într-un studiu ce-şi propunea prezentarea, din perspectiva instituirii, a modului în care funcţionează organizaţiile ca sisteme interpretative, oferă o descriere asemănătoare. Ei argumentează că oricărui proces de manipulare îi este caracteristic un anumit spirit antreprenorial, ceea ce sugerează că modul în care antreprenorii creează nişe inteligente pentru ei înşişi şi pentru alţii reprezintă un bun punct de plecare pentru înţelegerea sesizării prin manipulare.

O ilustrare a „sesizării antreprenoriale" este oferită, conform observaţiei lui Weick, de modul de definire şi descriere a *organizaţiilor efemere* de către Lanzara (1983). Pornind de la observarea modului de constituire a unor organizaţii imediat după producerea unui violent cutremur de pământ (în sudul Italiei, în anul 1980), Lanzara a formulat concluzia că evenimentul în sine a permis formarea unor nişe ce au atras o intensă activitate socială. În felul acesta, ele au adăugat mediului o serie de caracteristici ce nu existau înainte. Noile caracteristici, considerate a reprezenta rezultatul sesizării prin manipulare, au modelat, mai departe, relaţiile. Trăsătura cea mai importantă împărtăşită de câteva organizaţii care au folosit manipularea a fost aceea că „ele nu-şi asumă propria supravieţuire sau permanenţă ca reprezentând o cerinţă pentru identitate şi eficienţa performanţei. Cu alte cuvinte, organizaţiile efemere sunt acolo pentru a dispărea după ce au realizat un mare volum de activitate. Ele nu au trecut şi nu au viitor,

ele trăiesc în prezent. Ele nu spun poveşti despre ele însele şi nu-şi proiectează propria imagine în viitor, ci folosesc şansa prezentului" (p. 88, *apud* Weick, 1995, p. 166). Deşi conţinutul oricărei organizaţii efemere are o capacitate minimă de adaptare, întrucât este astfel proiectată încât să se adecveze necesităţilor locale, forma efemeră în sine are o mare adaptabilitate, fiind adecvată pentru procesul sesizării. De exemplu, în urma cutremurului de pământ, instituţiile oficiale şi agenţiile guvernamentale au dovedit o încetineală vizibilă a capacităţii de mobilizare, precum şi mare ineficienţă, o dată ce mobilizarea a fost făcută. Pe baza acestor observaţii, Lanzara formulează o concluzie cu caracter mai general: „Într-o lume care devine dintr-o dată turbulentă, nesigură, impredictibilă şi în care valoarea «precedentului», odată incontestabilă, devine de mic ajutor pentru acţiunea prezentă şi viitoare, nu ar fi surprinzător dacă societăţile umane şi membrii lor s-ar baza mai puţin pe proceduri şi instituţii formale, stabile, şi din ce în ce mai mult pe aranjamente informale, efemere" (p. 92).

Din perspectiva instituirii, Weick argumentează importanţa organizaţiilor efemere pentru procesul sesizării prin aceea că ele creează, prin acţiune, structuri şi medii pline de semnificaţii. În mod similar, importanţa manipulării, considerată a reprezenta unul dintre procesele importante ale sesizării, derivă din faptul că ea implică, în primul rând, iniţierea acţiunii şi, apoi, adaptarea credinţelor la acţiune. Manipularea, conchide Weick, se referă în fapt la producerea lucrurilor, astfel încât o persoană se poate apoi agăţa de lucrurile create şi poate încerca să şi le explice pentru a înţelege mai bine ce se întâmplă.

Într-o încercare de reconciliere a celor două perspective (obiectivă şi subiectivă) de analiză şi măsurare a mediului, Scott (1998) argumentează că mediul unei organizaţii nu poate fi descris „obiectiv" fără o cunoaştere temeinică a organizaţiei şi a domeniului în care funcţionează. Totodată, nu trebuie uitat că cerinţele specifice ale unei organizaţii date faţă de mediul în care funcţionează, ca şi cerinţele impuse de mediu organizaţiei vor varia în funcţie de tipul de organizaţie şi de caracteristicile mediului. Ca atare, chiar dacă acceptăm că dinamica mediilor trebuie percepută şi instituită pentru a ajunge să influenţeze acţiunile iniţiate şi dezvoltate de membrii organizaţiei, nu este mai puţin adevărat că această dinamică poate influenţa rezultatele sau performanţele unei organizaţii, indiferent dacă au fost sau nu percepute şi instituite (M. Vlăsceanu, 2002). În definitiv, rezultatele sau performanţele unei organizaţii sunt produse ale organizării înseşi şi ale mediului în care organizaţia funcţionează. Mediile înseşi influenţează direct sau indirect performanţele unei organizaţii.

În concluzie, organizaţiile şi mediile lor sunt interdependente în termenii sistemelor informaţionale şi ai proceselor cognitive, dar şi ai efectelor pe care un mediu dat le are asupra performanţelor organizaţiei. Mediile influenţează structurile şi performanţele organizaţiilor, fie pentru că toate organizaţiile se adaptează la mediu, fie pentru că intervine un proces de selecţie prin care cele competitive supravieţuiesc, iar celelalte sunt înlocuite cu organizaţii ce răspund mai bine factorilor de mediu existent. Totodată, organizaţiile influenţează mediile lor. De exemplu, ele influenţează prin publicitate cererile pentru propriile produse, reduc incertitudinea indusă de mediu prin sistemul instituţional şi al contractării sau prin asocieri şi fuziuni cu alte organizaţii şi chiar tind să-şi selecteze mediile care sunt propice propriei dezvoltări. Pe scurt, mediile produc organizaţiile care le corespund în aceeaşi măsură în care organizaţiile influenţează mediile în care funcţionează.

Capitolul 5

Proiectare şi schimbare organizaţională. Noi forme de organizare

Aşa cum am precizat într-un capitol anterior, orice organizaţie poate fi descrisă prin raportare la câteva elemente de bază: structura socială, participanţii, scopurile şi tehnologia. Toate acestea intră, prin agregare, în diferite tipuri de relaţii cu mediul. Altfel spus, funcţionarea unei organizaţii ca întreg rezultă din relaţiile care se stabilesc între toate componentele, nefiind deloc reductibilă la funcţionarea unei singure componente sau la funcţionarea independentă a fiecărei componente. Totodată, după cum sperăm să fi demonstrat, nu există un model unic de funcţionare integrală a organizaţiei, ci o multitudine de forme sau alternative, al căror succes/insucces depinde de multe ori de modul de relaţionare cu mediul în care acestea sunt integrate. Totuşi, în societăţile moderne, organizaţiile nu sunt instituiri spontane, ci ele sunt configurate printr-o activitate specifică de *proiectare organizaţională*. Şi, întrucât conceptul de proiectare organizaţională ar putea induce falsa impresie că, o dată constituite, organizaţiile pot să-şi păstreze aceleaşi caracteristici, cel puţin până în momentul în care necesită să fie reproiectate sau înlăturate, ne propunem, în continuare, să discutăm despre *conceptul şi practica proiectării organizaţionale*, precum şi despre condiţiile sau contextele ce solicită necesitatea schimbării şi reproiectării organizaţiilor. Pe acest temei, vom prezenta, în final, câteva dintre noile forme de organizare a căror apariţie este impusă mai ales de provocările şi oportunităţile oferite de dinamismul mediului contemporan*.

Proiectarea organizaţională

În principiu, proiectarea organizaţională se referă la conceperea şi aplicarea acelei structuri organizaţionale considerate ca optimă pentru atingerea performanţelor programate într-un mediu social dat. Rezultă că proiectarea organizaţională este dublu orientată, respectiv către structura de organizare şi către mediul în care organizaţia urmează să funcţioneze. Aceasta coincide cu excluderea atât a existenţei unui model unic, universal

---

* Câteva părţi ale acestui capitol se bazează în mare parte pe analiza dezvoltată într-o lucrare anterioară, *Organizaţiile şi cultura organizării*, Bucureşti, Editura Trei, 1999; ediţia a II-a, 2002.

de organizare, cât şi a unui model rezultat dintr-o combinaţie de componente variabile ce pot fi armonizate prin coordonare. Mai degrabă, admitem existenţa unor structuri organizaţionale alternative şi concurente a căror optimalitate poate fi definită şi asigurată prin raportare la mediul în care funcţionează. În acest sens, proiectarea organizaţională este focalizată pe structurile de organizare şi pe mediul în care o structură ar urma să funcţioneze. Structurile de organizare sunt însă strâns legate de tehnologii şi de procesele în care sunt implicaţi participanţii, astfel încât orice încercare de proiectare organizaţională implică necesitatea integrării tuturor acestor componente.

Dacă acceptăm că proiectarea organizaţională dă într-un fel seama de ceea ce este sau reprezintă cu adevărat o organizaţie, atunci vom putea sesiza şi importanţa practică a descrierii şi analizării acesteia. Să considerăm doar câteva implicaţii ale modului de proiectare organizaţională. În primul rând, de modul de proiectare a unei organizaţii depinde în mare măsură distribuţia resurselor, autorităţii şi informaţiei. La rândul ei, această distribuţie influenţează atât atitudinile, percepţiile şi acţiunile participanţilor, cât şi capacitatea managerilor de a lua decizii acceptabile din perspectiva participanţilor şi a eficienţei lor tehnice sau economice. În al doilea rând, proiectarea organizaţională are o serie de implicaţii privind mecanismele de coordonare şi control practicate într-o organizaţie. Modul de instituire a acestor mecanisme va permite diferenţierea între organizaţiile de succes şi cele ce se confruntă în permanenţă cu crize şi neajunsuri. În al treilea rând, având în vedere ritmul de introducere a noilor tehnologii, se poate aprecia că eficienţa proiectării organizaţionale va depinde în mare măsură de tehnologia şi procesele prin care sunt realizate activităţile de muncă. De exemplu, având în vedere că noile tehnologii de informare şi comunicare facilitează în mare măsură procesele de coordonare şi control, este de considerat posibilitatea exploatării avantajelor produse de acestea printr-un proces de reproiectare organizaţională. Totuşi, după cum remarcă Huber şi Glick (1995), „schimbarea proiectărilor organizaţionale pentru a face faţă noilor schimbări şi oportunităţi implică un proces dinamic. Eficienţa unei proiectări organizaţionale depinde în parte de procedurile stabilite în trecut şi de instruirea şi experienţa oferite membrilor organizaţiei prin proiectarea organizaţională anterioară" (p. 11).

Proiectarea organizaţională presupune, după cum menţionam mai sus, integrarea sau agregarea, într-o formă sau alta, a tuturor părţilor componente ale unei organizaţii. Totuşi, elementul de referinţă sau axa fundamentală în funcţie de care se realizează proiectarea organizaţională este structura socială a organizaţiei. Într-o formulare simplă, structura organizaţională poate fi descrisă ca rezultând din totalitatea modalităţilor în care este divizată munca în sarcini distincte, pe de o parte, şi a celor în care este realizată coordonarea acestora, pe de altă parte. Ca atare, sursele de generare a unei structuri organizaţionale sunt diviziunea muncii şi coordonarea (vezi şi capitolul dedicat descrierii componentelor de bază ale organizaţiilor şi a relaţiilor dintre acestea). Componentele structurii organizaţionale pot varia în funcţie de gradul de detaliere a diviziunii muncii şi de intensitatea coordonării, aşa cum acestea rezultă din numărul nivelurilor ierarhice şi din gradul de formalizare a poziţiilor în ierarhie. La nivelul oricărei organizaţii, diviziunea muncii şi intensitatea coordonării se concretizează prin:

- poziţii existente în organizaţie;
- relaţii între poziţii şi grupările de poziţii în unităţile specializate;
- ierarhizări ale poziţiilor şi grupărilor de-a lungul unui flux de autoritate.

Poziţiile şi gruparea acestora pe unităţi se constituie în funcţie de unul din cei trei factori de referinţă :

1) tipul de activitate (diferenţiere funcţională ţinând cont de specificul muncii desfăşurate) ;
2) tipul de produse sau servicii (diferenţiere bazată pe produsul final al activităţii) ;
3) localizare geografică (diferenţiere geografică).

Uneori aceşti trei factori sau numai doi dintre ei sunt combinaţi într-una şi aceeaşi organizaţie. De exemplu, o organizaţie cu filiale în diverse zone geografice şi/sau specializate în producerea unei varietăţi de produse/servicii va aplica o combinaţie a derivaţiilor rezultate din cei trei factori menţionaţi.

Niveluri funcţionale ale organizaţiei şi relaţiile dintre ele

În baza celor de mai sus, putem considera că o organizaţie relativ complexă include în structura sa trei niveluri funcţionale, ce pot fi ilustrate astfel :

	Conducerea strategică	
Dezvoltare şi comunicare	Conducerea intermediară	Administraţia
	Domeniul operativ	

Distingem astfel între componente repartizate pe trei niveluri funcţionale :

- *nivelul central*, căruia îi corespunde funcţia de conducere strategică a organizaţiei ;
- *nivelul intermediar*, care include trei categorii de funcţii :
  - *dezvoltare şi comunicare*, prin care organizaţia se dezvoltă şi comunică activ cu mediul ambiant ;
  - *conducerea intermediară*, prin care se asigură supravieţuirea şi controlul efectiv în organizaţie ;
  - *administraţia*, prin care se oferă sprijin de gestionare logistică, financiară şi personal ;
- *nivelul domeniului operativ* corespunde activităţilor de obţinere a produselor sau serviciilor care dau profilul unei organizaţii.

Să descriem în continuare câteva din caracteristicile specifice fiecăruia dintre cele trei niveluri :

Domeniul operativ. Acesta constituie nivelul de bază al organizaţiei într-un dublu sens. Pe de o parte, aici se constituie *profilul definitoriu*, se elaborează produsele sau serviciile care dau specific organizaţiei. O organizaţie poate fi industrială sau agricolă, medicală, culturală sau educaţională, de producţie economică, de servicii sau de concepţie (cercetare), profilul său rezultând din tipurile de activităţi desfăşurate şi de produse finale pe care le oferă pieţei. Într-o întreprindere industrială, domeniul operativ este reprezentat de procesele de muncă şi de operatorii (muncitorii) care lucrează efectiv în halele şi atelierele de producţie ; într-un spital, domeniul operativ este reprezentat de activitatea medicilor şi a asistenţilor lor în relaţie cu pacienţii ; într-o unitate şcolară

avem în vedere activităţile efective de predare, învăţare şi evaluare care implică elevii/studenţii şi personalul didactic în sălile de curs etc.

Pe de altă parte, diferenţierea de la nivelul operativ între servicii, acţiuni sau operaţii de muncă consacră *dimensiunea* sau *amploarea organizaţiei*. Dacă privim istoric la diviziunea muncii şi considerăm mai întâi meşteşugarul ca realizator al tuturor operaţiilor integrate de muncă pentru finalizarea unui produs şi apoi întreprinderea industrială modernă cu operatori specializaţi în realizarea unui automobil, putem constata cum a evoluat domeniul operativ al unei organizaţii. În cadrul domeniului operativ al organizaţiei sunt procurate materiile prime şi se angajează forţa de muncă specializată care, prin operaţii succesive şi integrate, ajunge la obţinerea anumitor rezultate. Aici sunt activate echipamentele şi tehnologiile necesare proceselor de muncă şi se oferă o infrastructură specifică de lucru pentru operatori. Standardizarea şi integrarea operaţiilor de muncă sunt asigurate în mod riguros, iar poziţiile operatorilor în sistemul de muncă sunt precis definite. Proporţional, cea mai mare parte a personalului din organizaţie se află localizat în acest domeniu operativ. Totuşi, în organizaţiile moderne, datorită schimbărilor tehnice şi tehnologice, mai ales ca urmare a introducerii tehnologiilor computerizate, această proporţie tinde să se schimbe. Asistăm la configurarea tendinţei de trecere de la organizaţiile bazate pe munca intensivă la cele focalizate pe utilizarea tehnologiilor superioare, bazate pe procesarea informaţiei şi a cunoaşterii. Într-o astfel de situaţie, deşi profilul organizaţiei se defineşte în funcţie de domeniul operativ, ponderea sa în organizaţie se reduce în favoarea altor componente. Se poate ajunge chiar până la stadiul de „organizaţie virtuală" în care reţeaua operatorilor este disipată în spaţiu şi bazată pe conectarea intermediată de computere.

Conducerea strategică. Aceasta se află la polul opus domeniului operativ, ceea ce nu semnifică neapărat existenţa unei opoziţii între cele două componente. În mod normal, conducerea strategică se află în vârful piramidei autorităţii din organizaţie, deţine responsabilitatea ultimă a tuturor acţiunilor produse şi realizate, defineşte misiunea organizaţiei şi strategiile de realizare a acesteia, asigură, direct sau prin intermediari, conducerea, supravegherea şi controlul executării sarcinilor, stabileşte relaţiile optime cu mediul în care funcţionează organizaţia. Mai concis, în această componentă se defineşte strategia organizaţiei, direcţiile de acţiune, obiectivele de atins şi nivelurile aşteptate de performanţă. Prin strategie se plasează organizaţia în mediul ambiant, ceea ce presupune o anume concepţie despre mediu şi proiectarea unui mod specific de funcţionare a organizaţiei în cadrul acestuia.

În unele organizaţii, conducerea strategică este asigurată de o singură persoană (preşedinte, director, patron), pe de-a întregul responsabilă de performanţe. În acest caz, persoana respectivă este şi proprietară, şi conducătoare, linia de autoritate începând şi sfârşindu-se în acelaşi centru. Cel mai adesea însă conducerea strategică trebuie să ţină cont de relaţia de proprietate în care funcţionează şi de tipul de distribuţie a autorităţii. În funcţie de relaţia de proprietate, organizaţia poate fi publică sau privată, iar conducerea strategică este respectiv responsabilă fie faţă de guvern (sau un reprezentant al acestuia), ca autoritate publică, fie faţă de proprietarul privat (mai mult sau mai puţin personalizat sau socializat). Indiferent de proprietarul organizaţiei, conducerea strategică este asigurată de un consiliu director ori de conducere sau de administraţie. Acesta elaborează şi adoptă strategia organizaţiei, delegând-o apoi spre execuţie unui conducător (preşedinte,

director) ce este sprijinit de un comitet de execuţie şi de un aparat administrativ propriu. Conducătorul aplică strategia şi raportează despre performanţe consiliului director, care este singurul responsabil strategic. Conducătorul deţine autoritatea delegată de consiliul director şi o aplică astfel încât să obţină cele mai bune rezultate. Este imposibil însă ca el, conducătorul, să controleze, să supravegheze şi să evalueze tot ce se întâmplă în organizaţie. Autoritatea sa este mai degrabă delegată nivelului intermediar de conducere.

Conducerea intermediară. Conducerea centrală se realizează printr-un lanţ de control şi supraveghere de-a lungul liniei de autoritate din organizaţie în forma conducerii intermediare. Această linie de autoritate poate să corespundă unei ierarhii detaliate şi strict formalizate sau poate să includă un număr mic de niveluri ierarhice care sunt precis delimitate, dar care pun accentul pe informalitatea participării democratice la conducere a unui număr cât mai mare de persoane. Prima variantă corespunde ierarhiei detaliate şi extinse, iar a doua ierarhiei aplatizate. Oricare ar fi abordarea, pentru raţiuni de supraveghere şi control sunt definite poziţii ierarhice de autoritate în raport cu un număr de persoane. Poziţia de autoritate împreună cu subordonaţii acesteia constituie o *unitate organizaţională*. Numărul acestor unităţi este, de regulă, direct proporţional cu mărimea organizaţiei. La rândul lor, unităţile organizaţionale sunt integrate în compartimente mai cuprinzătoare care au propria conducere, subordonată şi aceasta poziţiei ierarhice următoare, până se ajunge la nivelul superior de autoritate. Efectele creşterii mărimii organizaţiei asupra structurii organizaţionale sunt desemnate prin termenul de *dilemă organizaţională*. În acest sens, creşterea mărimii unei organizaţii conduce inevitabil la diferenţierea ei în mai multe niveluri ierarhice şi în mai multe unităţi. Fiecare unitate devine mai specializată şi cu un grad mai mare de autonomie în luarea deciziilor pentru a realiza rezultatele aşteptate. Totuşi, numărul mare de unităţi organizaţionale specializate generează dificultăţi de comunicare şi coordonare. Pentru a surmonta asemenea dificultăţi, creşte personalul de control şi se accentuează gradul de formalizare a regulilor şi procedurilor de supraveghere care, la rândul lor, au efecte negative asupra eficienţei organizaţionale. Efectele dilemei organizaţionale devin acum mai clare: dincolo de un punct optim, eforturile suplimentare de control, coordonare şi supraveghere depăşesc beneficiile diferenţierii şi specializării, iar organizaţia încetează să se dezvolte. Pentru a ieşi din această dilemă, gradul de aplatizare sau extindere a ierarhiilor de autoritate trebuie să se combine cu „intervalele optime de control" şi cu cerinţa de participare şi de realizare personală a fiecărui membru al organizaţiei.

Conducerea intermediară se realizează mai întâi în relaţie directă cu profilul operativ al organizaţiei, concurând la obţinerea produselor sau serviciilor sale specifice. În acest sens, ea este ierarhic structurată şi asigură:

- controlul şi supravegherea intermediară;
- colectarea, prelucrarea şi transmiterea informaţiei pe fluxul vertical de circulaţie a acesteia;
- difuzarea deciziilor luate de conducerea centrală şi formularea de decizii specifice operaţiilor din unitatea constitutivă proprie.

În al doilea rând, conducerea intermediară se realizează şi în componentele de dezvoltare/comunicare, respectiv administrare. În felul acesta se asigură o unitate de nivel, dar şi o convergenţă a acţiunilor specializate pe componente organizaţionale.

Dezvoltare şi comunicare. În componenta dezvoltare şi comunicare sunt concentrate activităţile şi personalul care asigură creşterea performanţelor organizaţiei. Aici sunt incluse unităţi specializate în:

- *cercetare-dezvoltare* pentru propunerea, asimilarea sau permanenta îmbunătăţire a produselor şi serviciilor;
- *planificarea strategică* pentru a studia în permanenţă stadiul în care se află organizaţia şi a formula propuneri privind perspectivele ei de dezvoltare, date fiind schimbările de pe piaţă şi din mediu;
- *controlul calităţii* produselor şi serviciilor;
- *marketing* pentru evaluarea vandabilităţii mărfurilor produse, după diferite criterii;
- *consiliere juridică* pentru a dispune de propriul serviciu juridic, evitându-se dependenţa de forţe externe care sunt fie prea scumpe, fie greu disponibile şi prea puţin atente cu interesele organizaţiei;
- *relaţii publice* pentru îmbunătăţirea comunicării cu mediul şi pentru promovarea imaginii organizaţiei în mediul social şi al afacerilor, în sistemul mass-media şi în relaţie cu beneficiarii actuali sau virtuali;
- *programarea producţiei*, studiul şi organizarea muncii pentru creşterea eficacităţii şi eficienţei în organizaţie.

În oricare din aceste unităţi nu se desfăşoară activităţi *direct* legate de domeniul operativ al organizaţiei, ci numai *indirect*. Personalul lor proiectează, planifică sau modifică acţiuni şi operaţii din domeniul productiv propriu-zis, dar fără a se implica direct în producţie. Într-un fel, această componentă menţine viabilitatea organizaţiei într-un mediu în schimbare, propunând mereu noi direcţii de acţiune şi asigurând comunicarea organizaţiei cu mediul în care funcţionează. Menirea personalului din unităţile acestei componente organizaţionale este de a descoperi noi căi de acţiune şi de a le standardiza pentru a le propune aplicării în domeniul productiv (operativ) propriu-zis. Sunt standardizate noi produse şi căile de producere a acestora, noi acţiuni şi procese de muncă, noi forme de planificare şi control al muncii, noi sisteme de conducere şi coordonare a muncii, noi modalităţi de comunicare cu mediul şi beneficiarii. Activităţile din domeniul dezvoltării şi comunicării prospectează alternative, înlătură inerţii şi asigură adaptarea organizaţiei într-o lume competitivă. În ansamblul organizaţiei, această componentă răspunde solicitărilor conducerii strategice şi propune noi direcţii pentru strategia organizaţiei. Totodată, colaborează cu conducerea intermediară şi cu administraţia curentă în mod cât mai informal pentru a identifica blocaje sau neajunsuri şi pentru a propune soluţii de ameliorare. Componenta dezvoltare-comunicare asigură inovarea organizaţiei, fiind componenta ei reflexiv-critică.

Administraţia organizaţiei. Aceasta este componenta prin care se oferă sprijin gestionării financiar-contabile şi logistice a organizaţiei. Fără a fi parte a universului operativ-productiv al organizaţiei, această componentă contribuie la realizarea misiunii sale fundamentale. Acesta este domeniul în care se ţine evidenţa contabilă a organizaţiei şi se fac analize financiare specifice, în care se desfăşoară activităţi de recrutare, formare şi dezvoltare a personalului, în care se aplică forme de salarizare a personalului şi se ţine legătura cu sindicatele, în care se oferă servicii medicale şi culturale pentru personal, de transport, curăţenie, corespondenţă etc. Componenta administrativă concentrează serviciile care există într-o organizaţie pentru a-i asigura funcţionarea optimă. De exemplu,

este cumva preferabil să se ofere personalului facilităţi de servire a mesei în interiorul organizaţiei sau acestea trebuie să fie exterioare? Serviciile de corespondenţă sau cele de menţinere a curăţeniei etc. trebuie să fie asigurate din interiorul sau din exteriorul organizaţiei? Contractarea externă sau externalizarea unor servicii organizaţionale s-au dovedit soluţii viabile şi eficiente în unele cazuri, dar, oricum, existenţa unor asemenea servicii nu poate fi ignorată decât cu riscul scăderii puternice a rezultatelor sau performanţelor organizaţiei. Unităţile administrative se constituie la diferite niveluri ale ierarhiei organizaţionale. De exemplu, cele financiar-contabile, de personal-salarizare şi de relaţii cu sindicatele funcţionează în raporturi strânse cu conducerea strategică, pe când cele medicale, de transport, curăţenie, corespondenţă etc. sunt servicii înalt standardizate şi stabilesc relaţii la baza ierarhiei organizaţionale.

După cum aminteam mai sus, esenţa structurii organizaţionale este raportabilă la două elemente: diviziunea muncii şi intensitatea coordonării. Modul de concretizare a fiecăruia dintre aceste elemente, precum şi relaţiile dintre ele au permis identificarea a trei niveluri funcţionale, diferenţiate în funcţie de poziţia în ierarhia organizaţională şi de caracteristicile tipurilor de activităţi asociate fiecărui nivel. Totuşi, modul de ierarhizare a poziţiilor, precum şi tipurile de activităţi şi funcţii specifice diferitelor niveluri implică proiectarea unor mecanisme de coordonare, respectiv de armonizare şi integrare a poziţiilor sau grupărilor de poziţii diferenţiate ierarhic şi funcţional. De exemplu, pentru sarcinile simple şi puţin numeroase, coordonarea nu este complicată, putând fi realizată individual. O dată cu multiplicarea sarcinilor diferenţiate, reintegrarea acestora într-un mod consistent presupune mecanisme speciale de coordonare (atât a sarcinilor, cât şi a persoanelor). Să descriem, în continuare, principalele modalităţi folosite de organizaţii pentru coordonarea activităţilor.

Mecanisme de coordonare

Coordonarea se poate realiza în cadrul unei ierarhii cu niveluri precis delimitate şi cu reguli clare de acţiune sau în mod informal, prin consultări succesive sau colaborări deschise bazate pe o circulaţie liberă a informaţiilor. H. Mintzberg (1989) distinge şase tipuri de mecanisme de coordonare, considerate a reprezenta elementele cele mai importante ale structurii, respectiv liantul ce unifică toate componentele organizaţiei, oferindu-i astfel o anumită „configuraţie":

1. *adaptarea reciprocă*, specifică situaţiilor când coordonarea se realizează prin comunicarea informală dintre persoanele care lucrează împreună;
2. *supravegherea directă*, respectiv cazul în care o persoană formulează instrucţiuni de muncă şi controlează aplicarea acestora, fiind astfel responsabilă de activitatea unui grup;
3. *standardizarea proceselor de muncă*, atunci când operaţiile sau acţiunile sunt precis delimitate şi repartizate pe persoane, ca în cazul lucrului la o bandă de montaj al unui aparat;
4. *standardizarea produsului muncii* (*output*-ului), specifică situaţiilor în care se defineşte structura produsului final al muncii şi lucrătorii sunt solicitaţi să o realizeze;
5. *standardizarea calificărilor* (*input*-urilor) celor care participă într-un proces de muncă în comun pentru a fi compatibili şi complementari;

6. *standardizarea normelor*, specifică situaţiilor în care coordonarea se realizează prin controlul normelor ce au fost infuzate activităţilor de muncă practicate de obicei la nivelul întregii organizaţii, astfel că orice persoană trebuie să opereze prin raportare la acelaşi set de credinţe (cazul ordinelor religioase).

Organizaţiile au evoluat dinspre primul nivel de coordonare (adaptare reciprocă) spre următoarele, astfel că în organizaţiile moderne standardizarea de un tip sau altul joacă un rol fundamental, deşi nu exclusiv. Desigur, după cum remarcă Mintzberg, nici o organizaţie nu se poate baza pe un singur mecanism de coordonare. Într-un fel, unele din aceste mecanisme se pot complementa între ele, după cum este posibil ca o organizaţie să adopte un mecanism anume de coordonare şi, în funcţie de apariţia unor situaţii sau cerinţe noi, să recurgă şi la folosirea altor mecanisme. De exemplu, este aproape imposibil de imaginat că organizaţiile contemporane, bazate, să spunem, pe mecanismele de coordonare prin standardizare, pot funcţiona fără a folosi comunicarea informală sau elemente ale conducerii informale, tocmai pentru a se proteja de rigiditatea şi inflexibilitatea standardizării.

Dacă structura internă a organizaţiei este determinată de diviziunea muncii şi mecanismele de coordonare, atunci înseamnă că esenţa *proiectării structurale* a organizaţiei constă în identificarea şi integrarea unui set de indicatori sau parametri ce explică generarea şi combinarea diferitelor variabile ale celor două elemente esenţiale ale structurii. Să ne referim deci la această problemă.

Indicatori ai proiectării structurale

Principalele criterii în funcţie de care pot fi identificate şi diferenţiate alternativele funcţionale din organizaţii sunt:

1. *Gradul de ierarhizare.* Cea mai comună şi clasică formă de concepere a unei organizaţii consideră *ierarhia* drept criteriu de structurare. Componentele unei structuri organizaţionale sunt distribuite într-o ierarhie care are la vârf conducerea strategică, iar la bază domeniul operativ, între acestea situându-se componentele specializate în dezvoltare-comunicare, conducere intermediară şi administrare. Fiecărei componente îi este asociată o anumită *autoritate*, în funcţie de poziţia ocupată în ierarhie. *Reguli* precise şi distincte reglementează raporturile ierarhice dintre componente, dintre unităţi în cadrul fiecărei componente şi dintre poziţiile individuale în cadrul unităţilor. Ierarhiei îi corespunde, dinspre vârf spre bază, un flux uniform descrescător de autoritate a controlului şi supravegherii. Aceasta este *autoritatea formală*, adică este instituită prin ierarhia susţinută de reguli. La cealaltă extremă vom distinge autoritatea competenţei, derivată din abilităţile probate în sesizarea, analiza şi soluţionarea de probleme. Aceasta este o *autoritate substanţială*, care nu este asumată în virtutea poziţiei ocupate, ci a rezultatelor obţinute în muncă şi recunoscute ca atare. Autoritatea formală este una conferită, pe când cea substanţială este dobândită. Cele două tipuri de autoritate pot coincide, parţial sau total, dar pot fi şi despărţite. În acest din urmă caz, autoritatea formală este paralelă cu cea informală, ceea ce poate genera tensiuni, chiar conflicte în organizaţie.

2. *Tipul de comunicare* între nivelurile ierarhice şi în cadrul acestora este un alt criteriu de diferenţiere a alternativelor funcţionale. *Comunicarea* dintre poziţii poate fi

formală, în sensul că este reglementată de reguli care indică direcţia şi intensitatea fluxurilor de comunicare din organizaţie, sau *informală*, atunci când fluxurile de comunicare se constituie în funcţie de necesităţi sau de problemele ivite. Cel mai adesea aceste fluxuri se constituie în reţele care transgresează graniţele dintre niveluri sau dintre unităţile care le aparţin. Într-o organizaţie există comunicare formală, dar şi comunicare informală. Totuşi, ponderea şi rolul lor diferă de la o organizaţie la alta. Într-o organizaţie se poate considera că orice comunicare informală este disfuncţională, adică subminează autoritatea formală şi reduce randamentul muncii, sau, din contră, se încurajează extinderea comunicării informale.

3. *Distribuţia sarcinilor de muncă* se realizează fie prin concentrarea acestora pe unităţi specializate în structura de organizare, fie prin asocieri între poziţii în funcţie de competenţele individuale şi de obiectivul de îndeplinit. Prima alternativă este prestabilită şi nu oferă şanse de constituire a unor asocieri spontane, pe când a doua ia obiectivul muncii ca referinţă şi oferă posibilităţi asociative multiple.

4. *Adoptarea inovaţiilor* tinde să devină un criteriu tot mai important pentru funcţionarea eficientă a organizaţiilor actuale. Într-un mediu în care schimbarea este permanentă şi accelerată, organizaţiile pot adopta fie o strategie inerţială, adeseori conservatoare, lipsită de receptivitate faţă de schimbări, fie una centrată pe inovaţie, în sensul instituirii acelor mecanisme de organizare care facilitează procesele ad-hoc de adoptare şi aplicare a inovaţiilor.

Identificarea indicatorilor ce dau seama de modul de proiectare a structurii interne a unei organizaţii reprezintă un aspect important, dar nu şi suficient pentru activitatea de proiectare organizaţională. Atât modul de selecţie, cât şi de combinare a indicatorilor raportabili la structura internă a unei organizaţii sunt influenţate în mare măsură, pe de o parte, de o serie de alţi factori interni, cum ar fi sistemul tehnic şi tehnologia cunoaşterii, şi, pe de altă parte, de contextul în care funcţionează o organizaţie, respectiv acele caracteristici ale mediului ce ţin de condiţiile economice, politice, culturale etc. Aşadar, orice activitate de proiectare organizaţională trebuie să aibă în vedere şi acei factori care sunt exteriori organizaţiei ca atare, dar care inevitabil sunt internalizaţi integral sau parţial, influenţându-i astfel nivelul de eficienţă funcţională. Întrucât pe parcursul lucrării am discutat deja despre modul de constituire a relaţiilor dintre structura organizaţională, tehnologie şi mediu, în contextul de faţă nu vom mai relua acest aspect.

Am prezentat până acum o serie de variabile (niveluri funcţionale ale organizaţiei, mecanisme de coordonare, indicatori ai proiectării structurale, mediul) considerate esenţiale în orice proces de proiectare organizaţională. Totuşi, proiectarea organizaţională presupune o concepţie clară privind modul de integrare a tuturor variabilelor menţionate. În evoluţia analizei şi practicii organizaţionale au putut fi sesizate diferite abordări cu privire la proiectarea organizaţională. Astfel, de la ideea promovată o lungă perioadă de timp în teoria organizaţională şi practica managerială, conform căreia trebuie descoperită „calea cea mai bună de organizare", s-a ajuns la dezvoltarea abordării de contingenţă care, pe baza argumentului că „totul depinde de situaţie", propunea ca organizaţiile să-şi selecteze variabilele în mod independent, prin raportare la context. În sfârşit, o altă abordare, iniţiată şi dezvoltată de un grup de cercetători de la McGill University, cunoscută sub numele de *abordarea configurativă*, promovează ideea „reunirii" tuturor variabilelor într-un mod în care acestea să se poată complini. Premisa de bază a acestei

abordări este că, de cele mai multe ori, „o organizaţie poate fi descrisă în termenii unui anumit tip de configurare stabilă a caracteristicilor sale: pentru o perioadă remarcabilă de timp, ea adoptă o formă specifică de structură, potrivită unui tip specific de context, care o face să angajeze comportamente specifice şi să dezvolte un set specific de strategii" (H. Mintzberg, B. Ahlstrand şi J. Lampel, 1998, p. 305). Mintzberg (1989), pe baza unor studii longitudinale realizate în organizaţii diferite, a ajuns la concluzia că un număr limitat de configuraţii poate explica în mare măsură ceea ce se întâmplă în majoritatea organizaţiilor. Altfel spus, în funcţie de modul de combinare a variabilelor menţionate (şi de dominanţa unora în defavoarea altora), pot fi distinse şase configuraţii, considerate a avea valoare referenţială pentru proiectarea organizaţională curentă. Cele şase configuraţii identificate de Mintzberg sunt: organizaţia antreprenorială; organizaţia maşină; organizaţia profesională; organizaţia diversificată; organizaţia inovativă; organizaţia misionară.

Alternative funcţionale de organizaţii

Configuraţiile identificate de Mintzberg reprezintă de fapt, cum ar spune Max Weber, „tipuri ideale" de alternative funcţionale de organizare, ce pot fi oarecum considerate ca reprezentative pentru experienţele existente. Totodată, cunoaşterea acestora are o valoare eminamente practică din perspectiva proiectării organizaţionale atâta vreme cât ne oferă indicii importante cu privire la aspectele pe care trebuie să le avem în vedere atunci când ne propunem organizarea unei activităţi care să producă performanţele aşteptate. Ne propunem, în continuare, şi urmându-l într-o oarecare măsură pe Mintzberg, să caracterizăm fiecare dintre aceste alternative.

Structura simplă. Această alternativă funcţională corespunde organizaţiilor de dimensiuni mici şi/sau nou înfiinţate. Când considerăm nivelurile ierarhice ale unei organizaţii, constatăm că în structura ierarhică simplă sunt reprezentative numai *conducerea strategică* şi *domeniul operativ*, celelalte fiind sau inexistente, sau foarte slab dezvoltate. Ca atare, ierarhia este aplatizată, iar conducerea strategică este concentrată/centralizată în jurul unui singur conducător care, de regulă, este şi proprietarul organizaţiei. Acest conducător este fie autocratic, deţinând întreaga putere şi autoritate de decizie şi evitând formularea oricăror reguli de formalizare a comportamentului în organizaţie, fie charismatic, atrăgând ataşamentul celor care lucrează în organizaţie în virtutea calităţilor sale manageriale şi a spiritului întreprinzător. Ierarhia aplatizată şi conducerea unică autocratică şi/sau charismatică facilitează adaptarea rapidă a acestui tip de organizaţie la cerinţele mediilor turbulente, tensionate, în schimbare rapidă. *Organizaţia* tinde să se afirme ca una *antreprenorială*, adică ocupând rapid o nişă în mediu pentru a răspunde cu succes unor cerinţe sau nevoi sociale. Astfel de organizaţii cu structură ierarhică simplă apar în economii cu un nivel scăzut de industrializare, în perioade de tranziţie sau de schimbări/transformări sociale mari şi în condiţii de redusă manifestare sau de latenţă a antreprenoriatului din pricina dominării monopoliste exercitate de întreprinderi mari. Este clar că în ţara noastră acest tip de organizaţie este frecvent prezentă astăzi pe piaţa industrială, agricolă sau a serviciilor. Conducerea unică facilitează rapiditatea deciziilor şi o receptivitate iniţială maximă faţă de inovaţii, făcând organizaţia antreprenorială. Numai că ea nu dispune de mecanisme interne de dezvoltare, singurul receptor şi iniţiator de inovaţii

fiind conducătorul. De aceea timpul de supravieţuire a acestei alternative funcţionale este relativ scurt. Organizaţia cu structură ierarhică simplă fie se transformă şi evoluează către o altă alternativă funcţională, fie devine ineficientă şi se autodesfiinţează. *Comunicarea este eminamente informală*, deşi centrată pe conducătorul unic. Acesta adesea se implică în sistemul operativ şi încurajează comunicarea dintre operatori, având însă grijă să intermedieze şi să concentreze toate informaţiile relevante. Asocierile între poziţii se stabilesc cu uşurinţă în funcţie de problemele ivite în organizaţie, dar ele se află sub controlul şi supravegherea conducătorului unic. Este evident că *supravegherea directă* reprezintă principalul mecanism de coordonare folosit în acest tip de organizaţie.

În structura ierarhică simplă *centralizarea deciziilor şi informaţiilor* este regulă şi mod de operare, ceea ce are avantajul clarităţii misiunii şi a strategiei de realizare a acesteia. Dezavantajul rezidă în amestecarea confuză a modului de operare şi a modului de instituire a strategiei, conducătorul identificându-se adesea fie cu operarea propriu-zisă în dauna construcţiei strategice vizionare, fie cu elaborarea strategiei pe costul operării defectuoase. Dependenţa de conducătorul unic induce riscuri majore de identificare a organizaţiei cu conducătorul. Adaptabilă şi flexibilă în medii turbulente, dinamice, tranzitorii, structura simplă poate fi considerată ca maxim dezirabilă pentru economiile şi societăţile în tranziţie. Totuşi, cantonarea în propria stare sau evitarea evoluţiei spre o standardizare inevitabilă în condiţii de creştere organică are efecte negative asupra organizaţiei şi o poate transforma chiar într-o frână a dezvoltării accelerate. Conducătorul unic, autocratic şi/sau charismatic tinde să devină paternalist în raporturile cu operatorii, împiedicându-i pe aceştia să dobândească independenţă în gândire şi acţiune. Pe un plan social mai larg, structurile ierarhice simple împiedică dezvoltarea unei culturi democratice întrucât nu facilitează o distribuţie echitabilă a puterii organizaţionale. Considerând situaţia actuală din ţara noastră, organizaţiile mici, noi, antreprenoriale, bazate pe structuri ierarhice simple ar reprezenta alternativa funcţională cea mai adecvată. Cu condiţia însă, fundamentală, ca într-adevăr cele eficiente să fie adaptabile, evoluând spre organizaţii în care standardizarea birocratică să se afirme. Altfel, pot apărea efecte negative nu numai în plan economic, ci şi în cel al culturii politice de tip democratic. Structura simplă de organizare trebuie considerată ca o alternativă funcţională de iniţiere antreprenorială, şi nu ca singura cale de dezvoltare substanţială şi de amploare, macrosocială şi pe termen lung.

Birocraţia mecanică. Multe dintre organizaţiile publice actuale, de la poştă la sistemul sanitar şi de educaţie, dar şi din domeniul industrial, cel agricol sau al serviciilor, relevă cu claritate existenţa unei ierarhii desfăşurate multinivelar care funcţionează în conformitate cu reguli relativ precise, moştenite, transmise prin experienţe directe sau prin imitarea altor organizaţii similare, dar mai eficiente. Ele funcţionează asemenea unei maşini ale cărei mecanisme sunt bine unse şi asamblate. Max Weber a considerat această alternativă funcţională de organizare ca „tipul ideal" al raţionalităţii birocratice, iar Taylor a propus o tehnică de rafinare a funcţionării ei mecanice sub forma „managementului ştiinţific".

În birocraţia mecanică, luată ca alternativă funcţională de organizare, *ierarhia multinivelară* este asociată cu responsabilităţi bine standardizate, cu calificări precis definite şi cu canale de *comunicare formală* atent instituite. Diviziunea muncii se concretizează în sarcini standardizate care solicită calificări standardizate. Comunicarea

şi relaţiile de autoritate sunt formulate prin reguli şi regulamente uşor invocabile pentru că sunt scrise. Conducerea strategică este investită cu funcţii de elaborare a strategiei de dezvoltare şi de aplicare a acesteia conform unor criterii precise de performanţă. Ea, *conducerea strategică, centralizează puterea şi autoritatea* în organizaţie într-un mod cât mai formal cu putinţă. Administratorii au menirea distinctă de a oferi informaţii despre funcţionarea maşinii birocratice într-un mod cât mai impersonal cu putinţă. Sistemul operator funcţionează pe baza diviziunii sarcinilor de muncă în operaţii simple şi repetitive, înlănţuite conform unui program măsurabil în timp şi deci standardizat, nelăsând loc pentru iniţiative. Comunicarea este strict formală, întrucât se realizează de-a lungul canalelor deschise de reguli. *Munca*, fiind *standardizată*, este cea care în principal supraveghează fiecare operator. Atunci când apar tulburări de flux, chiar conflicte, intervine conducerea intermediară, care este eminamente administrativă. Birocraţia mecanică nu se preocupă în mod insistent de probleme manageriale, întrucât este condusă prin mecanisme administrative şi astfel presupune un aparat administrativ extins, chiar dacă prea fragmentat.

Fundamentală pentru birocraţia mecanică este componenta de dezvoltare-comunicare, pentru că aici sunt elaborate standardele, schemele de personal, canalele de comunicare, criteriile de eficienţă a muncii. *Componenta de dezvoltare-comunicare este sursa* şi resursa *standardizării muncii* şi rezultatelor. Aici se colectează şi se prelucrează informaţia de bază, transformată apoi în reguli de operare, deci de formalizare. *Birocraţia mecanică se bazează pe standardizare şi formalizare* în aşa fel încât ierarhia, comunicarea, asocierea sau inovarea sunt strict formale. Întâmplarea, contingenţa, spontanul, chestionarea a ceea ce se face sunt considerate disfuncţionalităţi sau semne ale unei patologii organizaţionale care trebuie identificate şi înlăturate.

Birocraţia mecanică aplică principiile clasice ale „managementului ştiinţific" sau ale raţionalităţii instrumentale, urmând prescripţiile formulate de Taylor, Fayol sau Max Weber. Existentă încă pe scară extinsă în societăţile actuale, unii o consideră a fi tipul ideal şi unic de organizaţie. Istoric vorbind, alternativa funcţională a birocraţiei mecanice, de tipul sistemului raţional închis, a fost propusă şi susţinută de iniţiatori şi de adepţi ca soluţie unică şi universală pentru toate problemele organizării. Totuşi, dezvoltările ulterioare şi mai ales cele actuale atât teoretice, cât şi practice au demonstrat că birocraţia mecanică nu este decât una din alternativele funcţionale de organizare, şi nu organizaţia ca atare. Eliminarea oricărei surse de incertitudine, controlul exhaustiv şi riguros, supravegherea sistematică, ierarhia multinivelară şi formală, comunicarea reglementată şi fluidizată de canale precis definite sunt condiţii funcţionale reprezentative pentru birocraţia mecanică. Aceste condiţii nu se dovedesc însă funcţionale în termeni de eficienţă în orice context sau mediu şi pentru orice activitate.

Ca alternativă funcţională, birocraţia mecanică este de identificat în organizaţii mari şi mature, în societăţi stabile cu medii uşor predictibile şi în sectoare unde munca poate fi uşor divizată în operaţii rutiniere. Statul-naţiune şi revoluţia industrială târzie au consacrat birocraţia mecanică drept alternativa funcţională reprezentativă pentru organizarea socială. De aici a rezultat o situaţie importantă. Deşi funcţionează în societăţile stabile, birocraţia mecanică devine ea însăşi condiţie sau sursă a stabilităţii sociale. Altfel spus, avem două posibilităţi:

a) Birocraţia mecanică este alternativa de funcţionare a organizaţiilor în societăţi sau medii *stabile*. Ordinea socială este cea care conferă condiţii optimale standardizării şi

ierarhizării, respectiv autorităţii şi comunicării formale, pentru că numai aici regulile şi regulamentele sunt investite cu prestigiu şi respect social. Spunem astfel că birocraţia mecanică din organizaţii este variabila dependentă, iar ordinea socială din societăţile stabile este variabila independentă, adică factorul care generează în organizaţii alternativa funcţională a birocraţiei mecanice.

b) Atunci când într-o societate există şi funcţionează organizaţii în forma birocraţiei mecanice, aceasta devine sursă de ordine şi stabilitate socială. Astfel, din variabilă dependentă, birocraţia devine variabilă independentă, adică factor generator de ordine socială. Cu cât este mai mare numărul organizaţiilor care funcţionează după principiile birocraţiei mecanice, cu atât societatea respectivă are şanse mai mari de stabilitate. Mai mult, birocraţiile mecanice, întrucât au nevoie de stabilitate, tind să militeze pentru generarea stabilităţii în mediul lor înconjurător. În această tentativă, ele pot să intre în conflict cu cei care au interesul să inducă un mediu turbulent sau instabil. Pentru a ieşi din conflict, birocraţia mecanică îşi extinde controlul asupra domeniilor de interes. Atunci când este suficient de puternică, organizaţia tinde să acapareze acele componente din mediu care o tulbură. De exemplu, un combinat metalurgic organizat după principiile birocraţiei mecanice va tinde să acapareze surse de energie, şi materii prime, şi organizaţii de distribuţie pe care să le includă în propria structură pentru a le controla şi a elimina efectele perturbatoare. Alteori însă organizaţiile mecanic-birocratice nu pot face faţă instabilităţii induse social. În perioada de tranziţie, caracteristică societăţii noastre actuale, regulile, oricare ar fi ele, sunt chestionate şi contestate, controlul nu este impus cu rigoare, supravegherea este laxă. Birocraţia devine instabilă şi generează instabilitate socială. Cum sectorul public are o pondere socială şi economică mare şi este istoric dominat de formele organizatorice ale birocraţiei mecanice, din sursă de stabilitate devine astfel factor de instabilitate. Statul, de exemplu, prin organizaţiile sale şi mai ales prin modul în care acestea funcţionează, tulbură ordinea socială, deşi ar trebui să fie apărătorul ei.

Birocraţia mecanică este forma tipică şi clasică de funcţionare a organizaţiilor din sectorul public, asigurând astfel predictibilitate, stabilitate, transparenţă. De asemenea, ea este adecvată pentru sectoarele în care măsurile stricte de siguranţă (pentru eliminarea riscurilor) sunt absolut necesare. Exemple sunt destule: transportul aerian, minerituţ, producţia şi distribuţia de energie etc. Dar şi în sectoare cum ar fi hotelurile, magazinele alimentare şi alte organizaţii comerciale, unde numai standardizarea serviciilor asigură temeiuri sigure calităţii, birocraţia mecanică este considerată ca alternativă funcţională optimă şi eficentă. Pe de altă parte, nici o altă formă de funcţionare a unei organizaţii nu a cunoscut o analiză critică mai aspră decât birocraţia mecanică. Produs al primei revoluţii industriale, deşi consacrată în fazele târzii ale acesteia, produs al statului-naţiune care a instituit maşina birocratică extinsă a sectorului public greoi şi neinventiv, organizaţia birocraţiei mecanice este virulent criticată din toate părţile.

Mecanică, aşa cum este şi cum a fost de la început definită de cei mai străluciţi teoreticieni ai ei, Max Weber şi Fr. Taylor, birocraţia este modul de organizare a producţiei şi consumului de masă, întrucât conduce la procese standardizate, dar şi la un control la fel de standardizat. Numai că o astfel de maşină – umană cum este – generează şi se confruntă atât cu probleme umane, cât şi cu probleme de administrare şi instituire strategică. Totuşi, trebuie menţionat că există condiţii sociale care solicită funcţionarea, chiar şi parţială, a birocraţiei mecanice în anumite tipuri de organizaţii, fie ele publice

sau private. Birocraţia mecanică funcţionează în şi pentru medii stabile; este incapabilă să-şi asume riscuri pentru că predictibilitatea maximă este una din regulile ei de rutină; nu este şi nu-şi propune să fie inovatoare pentru că standardizarea este principiu şi mod de funcţionare; este adaptabilă şi are resurse de dezvoltare, dar numai în cadrul raţionalităţii funcţionale. Altfel spus, birocraţia mecanică este asemenea unei maşini proiectate pentru un scop care este încă actual în lumea noastră. Cum spune Mintzberg: „Atâta vreme cât solicităm produse şi servicii standardizate, ieftine, şi atâta vreme cât oamenii sunt – şi încă doresc să rămână – mai eficienţi decât maşinile automate în producerea lor, organizaţia maşină va rămâne cu noi, cu toate problemele ei" (H. Mintzberg, 1989, p. 152). Totuşi, „a rămâne cu noi" nu înseamnă deloc a fi unică. Nu este decât *o alternativă* funcţională pentru organizaţii, şi nu organizaţia ca atare.

Birocraţia profesională. Birocraţia profesională este alternativa funcţională potrivită pentru organizaţiile şcolare şi medicale, contabile, juridice, de asistenţă socială. De asemenea, apare în organizaţiile din sectorul producţiei meşteşugăreşti. Ceea ce este comun tuturor acestor organizaţii constă în *producţia de servicii şi de bunuri standardizate de către o forţă de muncă înalt calificată sau profesionalizată*. Atributul de „profesional" ilustrează tocmai faptul că domeniul operativ al acestui tip de organizaţie este ocupat de specialişti înalt profesionalizaţi. Toţi sunt formaţi în învăţământul superior, au o cultură a învăţării continue şi un ethos profesional temeinic structurat. *Abilităţile* lor *profesionale sunt* atât de *standardizate*, încât pot uşor comunica formal şi informal şi pot iniţia standarde de muncă. Activitatea lor este centrată pe client, iar cunoaşterea este aplicată, dar şi produsă, din perspectiva contactului cu clientul. Spre deosebire de birocraţia mecanică, unde standardele erau iniţiate de componenta centrată pe dezvoltare/comunicare şi impuse de conducerea intermediară a organizaţiei, birocraţia profesională îşi elaborează propriile standarde pe baza cooperării cu asociaţiile profesionale de specialitate. *Autoritatea* din birocraţia profesională *este* una substanţială, *bazată pe competenţe*, şi mult mai puţin una formală, bazată pe reguli. Comunicarea informală este regula, iar cea formală excepţia. Puterea competenţei domină puterea poziţiei din ierarhia birocratică. Expertiza profesională este una diagnostică şi aplicativă, adică analizează probleme, formulează soluţii şi le aplică. Supravegherea este realizată prin şi de către rezultate, întrucât acestea consacră performanţele valorizate în funcţie de care se face avansarea în ierarhia profesională, care este mult mai importantă decât autoritatea birocratică. În acest sens se poate spune că domeniul operativ este cea mai importantă componentă a organizaţiei, întrucât concentrează operatorii profesionali pentru care conducerea strategică şi intermediară sau componenta administrativă au numai sau mai ales funcţii de sprijin pentru funcţionarea profesională optimă. Să considerăm exemplul unei universităţi. Conducerea academică este una colegială, realizată prin comitete în care participă direct universitarii pentru a formula cea mai bună strategie. Administraţia universitară este cea care aplică strategia adoptată colegial de conducerea academică. Administraţia nu are competenţe în evaluarea şi promovarea universitarilor sau în controlul lor, întrucât acestea sunt realizate de colegi în mod colegial, conform propriilor standarde. Acelaşi sistem funcţionează şi în organizaţiile medicale sau cele juridice.

În birocraţia profesională *structura de conducere este descentralizată*, iar administraţia oferă servicii pentru sprijinirea activităţilor profesionale. Birocraţiile profesionale sunt deseori considerate a fi organizaţii colegiale, în care domeniul operativ se află de fapt la vârf, iar administraţia şi chiar conducerea strategică la bază, în calitate de componente

suportive. Atunci când birocraţiile profesionale funcţionează ca birocraţii mecanice, accentuând puterea conducerii centrale şi a administraţiei, randamentul lor profesional scade o dată cu diminuarea gradului de profesionalism al operatorilor. Birocraţiile profesionale funcţionează cel mai bine ca „oligarhii profesionale". Spre deosebire de birocraţia mecanică, unde administratorii controlau şi conduceau într-adevăr organizaţia, în birocraţia profesională administratorii oferă doar servicii de sprijin pentru profesionişti. Este posibil ca într-o organizaţie ce se bazează pe alternativa funcţională a birocraţiei profesionale multe servicii administrative să funcţioneze ca birocraţii mecanice. De exemplu, biblioteca, editura, serviciile studenţeşti din cadrul unei universităţi sau cantina dintr-un spital pot şi trebuie să funcţioneze ca birocraţii mecanice asociate birocraţiei profesionale a organizaţiei ca întreg.

Singura poziţie importantă şi cu o evidentă distincţie în birocraţia profesională este ocupată de „administratorul profesional" sau managerul organizaţiei, adică de persoana care asigură conducerea integrală sau sectorială a organizaţiei, dar prin interacţiunea cât mai directă cu grupul de profesionişti (de exemplu, decanul şi şeful de catedră în universităţi sau şeful de secţie în spitale). Aceştia reprezintă interfaţa dintre diferite grupuri de profesionişti şi asigură, între altele, administraţia fondurilor şi a canalelor de distribuire a competenţelor. Autoritatea este doar parţial administrativă, dublată de cele mai multe ori de una profesională, iar puterea îi este conferită de colegi în numele unor interese comune. Profesionistul care investeşte în construcţie autoritatea competenţei profesionale este, de regulă, dezinteresat de administraţia birocratică, pe care o consideră marginală sau neimportantă pentru realizarea sa profesională. Dar aceasta numai în măsura în care administraţia realmente îi asigură libertatea propriei dezvoltări. Administratorul profesional care utilizează poziţia sa ierarhică pentru a-şi atribui competenţe profesionale nereale sau nerealizate prin propriile eforturi, ci prin ale colegilor, ajunge mai devreme sau mai târziu să probeze sau să i se demonstreze că „împăratul este gol". Distribuţia puterii şi autorităţii în birocraţiile profesionale se face, în ultimă instanţă, după criterii eminamente profesionale, aceasta fiind una din caracteristicile ei reprezentative.

O dată cu extinderea în societăţile actuale a sectorului serviciilor şi mai ales a organizaţiilor bazate pe activarea cunoaşterii şi a competenţelor profesionale asociate acestora, birocraţia profesională este ea însăşi în expansiune. Aceasta se instituie atât în tipurile de organizaţii cu localizări şi sedii distincte, cât şi în forma organizaţiilor „virtuale" bazate pe noile tehnologii ale informaţiei. De exemplu, în învăţământul superior se dezvoltă universităţile transnaţionale, care au specifică mobilitatea programelor de studiu distribuite prin noile canale de comunicare, şi nu mobilitatea personalului didactic şi a studenţilor. Altfel spus, în loc ca studentul să se deplaseze dintr-o localitate în alta sau într-o altă ţară pentru a studia, programul de studii ajunge la student graţie noilor tehnologii ale informaţiei şi comunicării. Firmele speciale de consultanţă sunt organizate de asemenea în reţele virtuale ce acoperă teritorii transnaţionale.

Birocraţia profesională este alternativa funcţională modernă pentru un număr din ce în ce mai mare de organizaţii. Ea este democratică, adică bazată pe distribuţia puterii şi autorităţii printre operatorii profesionişti; conferă individualităţilor autonomie şi şanse maxime de realizare personală; este centrată pe standarde clare ale calificărilor, competenţelor şi performanţelor în funcţie de care se realizează recunoaşterea socială. Ea este în expansiune, cucerind noi activităţi şi teritorii.

În acelaşi timp, birocraţiile profesionale se confruntă şi cu dificultăţi. Una se referă la tensiunea dintre operatorii profesionişti şi administraţie. Profesioniştii sfidează cel mai adesea administratorii. Aceştia din urmă invocă însă linia verticală a autorităţii, mai ales în organizaţiile din sectorul public. De exemplu, spitalele, şcolile, universităţile sau agenţiile de servicii sociale sunt adesea integrate în sistemul administraţiei publice, care are propria sa ierarhie de putere şi autoritate pe care administratorii din organizaţii nu încetează să o invoce, opunând-o ierarhiei şi autorităţii profesionale. Conflictul latent poate deveni uneori cronic, având repercusiuni negative asupra performanţelor organizaţionale. Mai mult, profesioniştii sunt adeseori egocentrici, ignorând interesele organizaţiei căreia îi aparţin sau interesele propriilor colegi. Birocraţia profesională presupune structural cooperarea şi coordonarea prin standardizarea calificărilor, competenţelor şi propriilor programe de acţiune, dar profesioniştii preferă competiţia şi afirmarea personală. De aceea noile standardizări îşi fac loc cu relativă greutate, fiecare profesionist tinzând să-şi impună propriile standarde considerate a fi cele mai bune. Centrată pe inovaţie şi dispunând de un puternic potenţial inovator, birocraţia profesională este totuşi, ca şi birocraţia mecanică, prea puţin potrivită pentru promovarea inovaţiilor. Ea este mai degrabă conservatoare. Din această cauză, birocraţia profesională se află, ca alternativă funcţională, sub presiunea schimbărilor. Uneori se consideră că trebuie amplificate controlul şi supravegherea ierarhică venite din afară pe cale administrativă. Nimic nu poate fi însă mai nepotrivit, cunoscută fiind tensiunea dintre profesionişti şi administratori. Mai degrabă, schimbarea poate fi indusă de către profesioniştii înşişi, atunci când vor tinde să evadeze din egocentrismul lor funciar pentru a da atenţie organizaţiei în care funcţionează. Cultura organizaţională a profesioniştilor trebuie ea însăşi îmbogăţită cu noi elemente ale modernităţii şi schimbată în tradiţionalismul său, o dată cu aceasta birocraţia profesională devenind mai competitivă.

Forma divizională. Aşa cum birocraţia profesională include profesioniştii individualizaţi care tind să-şi aserteze autonomia funcţională, forma divizată (sau structura de organizare diversificată) constă în existenţa mai multor compartimente sau „diviziuni administrative" operatorii, răspândite geografic şi sectorial, relativ autonome, dar şi conectate între ele funcţional prin intermediul unei „centrale" sau al unui „cartier general". Ca alternativă funcţională, apare în special în organizaţiile industriale (mai ales în cele multinaţionale), când o companie dispune de un centru şi de filiale specializate care sunt răspândite în teritoriu. Totuşi, ea poate fi regăsită şi în alte sectoare de activitate. De exemplu, în învăţământul superior, când o universitate centrală dispune de filiale (facultăţi şi/sau colegii) dispersate în diverse localităţi din ţară sau străinătate, ea împrumută acea formă cunoscută sub denumirea de multiversitate, adică de organizaţie cu o structură diversificată. În principiu, organizaţiile din orice sector pot funcţiona sub formă divizională sau compartimentalizată atunci când optează pentru expansiune, dispunând de resurse şi de piaţă.

Ceea ce se descentralizează sub forma filialelor este de fapt conducerea intermediară, care îşi asociază propria administraţie şi propriul sistem operator. Conducerea strategică şi aparatul de dezvoltare şi administrare rămân concentrate în centrală. Descentralizarea prin ramificare în filiale se cuplează astfel cu o centralitate distinctă a conducerii strategice şi administrative. În funcţie de cerinţele mediului local, filialele dispun de o relativă autonomie, funcţionând ca birocraţii mecanice. Conducerea strategică are însă grijă să introducă mecanisme clare de *standardizare a rezultatelor* finale pentru evaluarea

nivelului de eficienţă funcţională şi pentru coordonarea internă a organizaţiei ca întreg. Filialele sunt supuse presiunilor pieţei şi comunică între ele fie direct, fie prin intermediul centralei. Funcţionând ca birocraţii mecanice, filialele răspund cerinţelor statuate sub forma indicatorilor cantitativi de performanţă monitorizaţi de conducerea strategică şi administraţia centrală. În virtutea acestei monitorizări, filialele apar ca efecte ale unei descentralizări în raport cu centrala, dar tind să impună presiuni de centralizare în interiorul lor pentru a creşte certitudinea atingerii cerinţelor formulate de centrală prin indicatorii cantitativi de performanţă. De altfel, forma divizională de organizare nu apare ca rezultat al descentralizării în filiale a unei organizaţii unice, ci mai degrabă ca urmare a concentrării într-o organizaţie unică a unor organizaţii dispersate, care funcţionau în condiţii specifice de mediu şi de piaţă şi care au fost puse sub aceeaşi „umbrelă" organizaţională pentru raţiuni de competitivitate globală. Ca atare, ramificarea (compartimentalizarea) nu trebuie neapărat identificată cu descentralizarea, ci mai degrabă cu coordonarea funcţională pentru a răspunde mai bine provocărilor pieţei. Puterea şi controlul ierarhic sunt exercitate de centrală, prin aceea că elaborează strategia globală, defineşte indicatorii de performanţă, numeşte directorii de filială şi administrează întreaga organizaţie pe baza colaborării dintre administraţia centrală şi cea locală.

Forma divizională de organizaţie corespunde tendinţelor de globalizare economică. Unei pieţe diversificate, dar cu tendinţe globale comune, îi corespunde organizaţia divizională în care fiecare filială face faţă cerinţelor locale ale pieţei în condiţii de cunoaştere a mişcărilor globale. Această formă de organizare răspunde cel mai bine pieţei diversificate. Numai că, uneori, această tendinţă se menţine doar în planul organizării, fără a afecta standardizarea produselor şi serviciilor. Fiecare filială produce aceleaşi bunuri sau servicii, numai că le plasează pe pieţe diferite. Compania McDonald este un exemplu cunoscut în această privinţă. Uneori ramificarea se cuplează cu diversificarea produselor şi serviciilor pe filiale. De data aceasta, filialele paralele (adică birocraţiile mecanice întru totul similare, dar dispersate în funcţie de diversitatea pieţelor) sunt înlocuite de filiale complementare (produsele unei filiale le complementează pe cele ale altei filiale, împreună putând contribui la finalizarea unui produs mai complex). Filialele complementare solicită şi mai mult controlul strategic central pentru coordonare şi eficienţă globală. În orice variantă – paralelism sau complementaritate – forma divizională este o alternativă funcţională adecvată pentru organizaţiile de dimensiuni mari şi cu vechime, care funcţionează mai ales ca organizaţii multinaţionale pe o piaţă globală.

Forma divizională de organizare este reprezentativă pentru economiile puternice ale unui număr redus de ţări. Răspunzând tendinţelor de globalizare, se dovedeşte a fi o adaptare specifică a birocraţiei mecanice la cerinţele contemporane. Puterea se concentrează în câteva centrale economice care ajung să fie mai puternice decât multe state-naţiuni. Uneori efectele sociale locale sunt contradictorii. Pe de o parte, forma divizională de organizare răspunde cerinţelor de integrare a filialelor într-o entitate mai puternică, pe de altă parte este calea de evitare a dezintegrării unei organizaţii care funcţiona ca o birocraţie mecanică unică. Ambele tendinţe sunt prezente în structura funcţională a acestui tip de organizaţie şi ea trebuie să le facă faţă.

Adhocraţia. Nici una dintre alternativele funcţionale menţionate până în prezent nu se dovedeşte pe de-a întregul capabilă să răspundă rapid şi eficient cerinţelor de inovare. Structura simplă este antreprenorial inovatoare, dar numai pe scară restrânsă. Forma divizională oferă şansa de întâmpinare a presiunilor globalizării prin inovaţii introduse în

filiale şi prin standardizarea pe scară largă a produselor. Totuşi, şi ea este pândită de birocraţia mecanică pe care o practică în fiecare filială, ca şi în centrală, deşi într-o formă specifică. Birocraţia profesională are un mare potenţial inovator în profesioniştii din sistemul său operativ, dar nu dispune de mecanisme interne propice promovării unor inovaţii concertate. Birocraţia mecanică este prea greoaie în adoptarea şi promovarea inovaţiei. Adhocraţia este alternativa funcţională de organizare care îşi propune în principal să promoveze inovaţiile, ea însăşi fiind *novatoare*, adică *despărţită de orice formă de standardizare pentru scopuri coordonatoare*. Ea este organizaţia specialiştilor sau profesioniştilor, care însă nu se bazează, precum birocraţia profesională, pe standardizarea calificărilor, ci pe combinarea unor profesionişti cât mai diverşi, integraţi în echipe temporare, centrate pe probleme şi deci înalt flexibile. H. Mintzberg o caracterizează astfel: „structură superior organică, cu o formalizare redusă a conduitei; înaltă specializare profesională pe orizontală, bazată pe instruire formală; o tendinţă de a grupa specialiştii pe unităţi funcţionale pentru scopuri de gospodărire a resurselor umane, dar prin distribuirea lor pe echipe mici, lucrative, centrate pe proiecte cerute de piaţă; sprijinirea pe legăturile care încurajează adaptarea reciprocă în cadrul echipelor şi între echipe, ca mecanisme de coordonare, şi descentralizarea selectivă în şi între echipe, localizate în locuri diverse ale organizaţiei şi implicând mixări variate de conducători intermediari şi de experţi administrativi operaţionali" (H. Mintzberg, 1989, p. 199). Consecinţele organizării adhocratice iau forma flexibilităţii maxime: dispariţia structurii birocratice, înlăturarea diviziunii detaliate a muncii, a unităţilor diferenţiate şi a compartimentelor formalizate. Problema este cea care structurează echipa de specialişti ce *comunică informal*, fără planificare, control, supraveghere sau standardizare. Spre deosebire de individualismul specialistului din birocraţiile profesionale, în adhocraţie esenţială este *coordonarea interdisciplinară*, centrată pe inovare, sau *structura matriceală bazată pe adaptarea reciprocă* şi informală a specialiştilor. Numărul conducătorilor creşte spectaculos, intervalul de control se reduce la maximum, dar conducători nu sunt controlorii sau supraveghetorii clasici, ci negociatorii din cadrul şi dintre echipe centrate pe probleme alternative. De aici provine descentralizarea puterii şi operarea în *ierarhii puternic aplatizate*, autoritatea aparţinând de fapt competenţelor. Dacă am considera televiziunea publică drept organizaţie, cea mai potrivită alternativă funcţională nu poate fi decât adhocraţia. Ea ar include echipe centrate pe proiecte de emisiuni, echipe mixate de specialişti, care se fac şi se desfac în funcţie de emisiuni. La nivel central ar exista o administraţie redusă ca dimensiune, pentru că administrarea reală se înfăptuieşte în echipa de specialişti constituită pentru un proiect de emisiune. Acest tip de organizare poate fi adoptat pentru probleme de mediu, social-economice, industriale etc., adică ori de câte ori problema este clară, dar soluţiile nu pot fi identificate decât din perspectivă novatoare şi interdisciplinară. Adhocraţia este organizaţia inovativă, iar pentru a funcţiona astfel trebuie să se elibereze de standardizarea administrativă clasică. Administratorii sunt ei înşişi specialişti incluşi în echipa adhocratică alături şi împreună cu ceilalţi specialişti. Centrată pe proiecte, adhocraţia este mereu în schimbare, căutând noi proiecte, cât mai inovatoare. Organizaţia adhocratică ia astfel forma unei constelaţii de proiecte, funcţionând într-un mediu dinamic şi turbulent. Ea este prin excelenţă o organizaţie tânără. Dacă se menţine o perioadă mai lungă de timp, atunci tinde să se transforme în birocraţie profesională sau chiar mecanică. Locul lăsat liber va fi însă ocupat de o altă organizaţie adhocratică. Pentru că organizarea adhocratică este tipică

pentru producţia tehnologică de vârf, pentru cercetare, consultanţă sau mass-media, adică pentru bunurile şi serviciile ce au apărut în vremurile cele mai recente. Birocraţiile clasice sunt şi s-au dovedit a fi inadecvate funcţional pentru astfel de tehnologii şi sectoare în care inovaţia şi competitivitatea sunt fundamentale. Ca atare, adhocraţia este alternativa funcţională a organizaţiilor tipice pentru epoca de astăzi şi de mâine. Ea totuşi este asociată cu un grad înalt de incertitudine şi ambiguitate, aflându-se la polul opus al birocraţiilor clasice în care predictibilitatea era nota esenţială. Conflictul sau agresivitatea apar uşor în sau între echipele care includ personalităţi puternice şi înalt motivate pentru gândirea divergentă, novatoare. Adhocraţia nu se poate institui pentru proiecte minore cu fonduri, salarizare şi mize ordinare. Adhocraţia este organizaţia mizelor *extra-ordinare*. Altfel, ea alunecă în birocraţia clasică, fie ea mecanică sau profesională, încetând să mai fie novatoare.

VI Andreea *Organizaţia misionară*. Organizaţia misionară reprezintă o altă structură birocratică de organizare ce foloseşte *standardizarea* ca mecanism principal de coordonare. Ceea ce diferenţiază însă această birocraţie de celelalte structuri birocratice este că ea nu adoptă nici una din formele de standardizare specifice celorlalte birocraţii. Liantul ce unifică toate componentele organizaţiei şi permite construcţia structurii este cel cultural, raportabil la sistemul de valori şi credinţe împărtăşite de toţi membrii organizaţiei şi prin care se obţine *identificarea cu organizaţia*. Ca atare, centrul de referinţă într-o astfel de organizaţie este *misiunea* ei, astfel formulată încât să genereze cu adevărat loialitatea membrilor şi deplina identificare cu aceasta. O condiţie esenţială intervine aici : misiunea trebuie să fie individualizată, respectiv să aibă un caracter de unicitate, să fie clară şi precis focalizată şi să fie inspiratoare, astfel încât membrii să se poată identifica uşor cu ea. Desigur nu orice misiune formulată în spiritul acestor caracteristici va conduce neapărat la apariţia unei organizaţii misionare. De exemplu, atunci când o serie de interese particulare, fie acestea ale conducerii strategice, ale administratorilor sau chiar ale membrilor de rând ai organizaţiei, ajung să domine, se pare că şi cea mai nobilă misiune va fi zădărnicită.

Dat fiind că forma misionară de organizare valorizează în cea mai mare măsură identificarea membrilor cu organizaţia, mecanismul de coordonare ce stă la baza funcţionării ei este cel al *standardizării normelor*. Totuşi, din perspectiva proiectării structurale a organizaţiei, esenţa acestei forme de organizare este reprezentată de *îndoctrinare*, ceea ce înseamnă preocuparea pentru promovarea unor programe formalizate în scopul dezvoltării sau potenţării identificării cu „ideologia" organizaţiei. Adică, „o dată ce un nou membru a fost selectat, socializat şi îndoctrinat, acesta este acceptat în sistem ca un partener egal, putând participa la luarea deciziei alături de oricine altcineva. Astfel, *in extremis*, organizaţia misionară poate ajunge la forma cea mai pură de descentralizare. Toţi cei acceptaţi în sistem împart puterea" (H. Mintzberg, 1989, p. 228). Aceasta nu înseamnă nicidecum absenţa oricărei forme de control. Dimpotrivă, într-o astfel de organizaţie controlul este în permanenţă prezent, chiar dacă într-un mod subtil, disimulat. Spre deosebire de birocraţia mecanică, menită să „cumpere atenţia [muncitorilor] prin regulile impuse, organizaţia misionară captează inimile [membrilor] prin valorile împărtăşite" (Mintzberg, 1989, p. 228). Prin aceasta, organizaţia misionară reuşeşte să minimizeze conflictele politice, din moment ce singura dezbatere acceptabilă este cea privind modul de interpretare a „ideologiei" organizaţiei.

Întrucât standardizarea normelor acţionează extrem de eficient ca mecanism de coordonare a oamenilor şi activităţilor, gradul de formalizare a organizaţiei este extrem de redus. Altfel spus, într-o organizaţie în care orice membru acţionează în concordanţă cu valorile şi credinţele asumate şi interiorizate, regulile şi reglementările formale, planificarea strictă sau controlul managerial sunt aproape lipsite de relevanţă. Totodată, accentuând egalitatea membrilor şi încercând să reducă pe cât posibil diferenţele de status profesional sau social, atât diviziunea muncii pe orizontală (prin specializarea activităţilor de muncă), cât şi diferenţierea ei pe verticală (ierarhie autoritară) sunt, în general, dezavuate. Este evident că organizaţia misionară descurajează autoritatea competenţei, considerând orice tip de expertiză profesională drept o potenţială ameninţare la adresa controlului normativ. *In extremis*, această formă de organizare ajunge să arate ca o masă amorfă de persoane, subjugată unui set de norme şi valori puternic interiorizate şi larg împărtăşite între membri, al cărei scop fundamental este mai degrabă acela de a schimba „lumea" decât de a se schimba pe ea însăşi. Este astfel evident că în organizaţia misionară nu poate fi sesizată dominanţa nici unuia dintre cele trei niveluri funcţionale. Altfel spus, managerii, administratorii, operatorii, o dată selectaţi, socializaţi şi îndoctrinaţi ajung să semene între ei într-o asemenea măsură, încât fiecare poate face orice tip de activitate specifică organizaţiei. De altfel, una dintre practicile frecvente în acest tip de organizaţie este „rotaţia muncii", respectiv trecerea fiecărei persoane prin toate poziţiile de muncă.

O altă caracteristică importantă a organizaţiei misionare este legată de menţinerea unei mărimi relativ reduse a unităţilor funcţionale pentru a permite posibilitatea contactelor personale între membri. Atunci când organizaţia misionară se dezvoltă dincolo de o limită ce nu mai permite interacţiunea oamenilor prin contacte personale, ea tinde să se dividă în „enclave" sau unităţi de sine stătătoare ce reprezintă însă replici sau reflectări de dimensiuni mai reduse ale unităţii iniţiale.

Ilustrarea clasică a organizaţiei de tip misionar este reprezentată de *kibbutzurile* din Israel*. În ideologia kibbutzului, democraţia este percepută ca un scop în sine, promovând egalitatea cu privire la capacitatea de influenţă şi control a fiecărui membru în procesul decizional. Procesul de luare a deciziei este considerat din perspectiva contribuţiei tuturor membrilor la rezolvarea problemelor.

Cu toate că există poziţii de conducere, ele sunt ocupate pe perioade limitate de timp, existând şi la acest nivel o „rotaţie" a persoanelor ce ocupă aceste funcţii.

H. Mintzberg (1989) diferenţiază între trei forme de „configuraţii misionare pure": reformatoare, convertizatoare şi monahale:

- *Organizaţiile reformatoare* îşi propun în mod făţiş schimbarea lumii prin invocarea a diferite cauze, fie că acestea vizează răsturnarea unui guvern, fie obţinerea garanţiei că animalele domestice sunt „tratate decent". În acest caz, eticheta de „misionar" vine de la ordinele religioase care sunt considerate fundamental reformatoare.
- *Organizaţiile convertizatoare* îşi propun, de asemenea, să schimbe lumea, însă în mod indirect, respectiv prin atragerea unor membri care să aibă capacitatea de a

---

* Pentru o prezentare mai cuprinzătoare a ideologiei şi modului de organizare a kibbutzurilor din Israel, vezi capitolul 5 din cartea *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii* de Mihaela Vlăsceanu, Bucureşti, Editura Paideia, 1993.

produce schimbarea. Este de remarcat că ambele tipuri de organizaţii misionare au scopuri comune, urmărite însă cu mijloace diferite. De exemplu, o asociaţie de protecţie a animalelor poate milita pentru protecţia animalelor prin interzicerea vânzării de haine confecţionate din blana lor, pe când alta poate urmări acelaşi scop, însă prin atragerea de membri care să adere la cauza protejării animalelor şi să lupte pentru depistarea, îngrijirea şi ocrotirea acestora în condiţii civilizate. Aceste organizaţii iau deseori forma definită de Goffman (1961) sub termenul de „instituţie totală", respectiv „un loc de rezidenţă şi de muncă în care un mare număr de indivizi cu caracteristici asemănătoare se separă de societatea mai largă pentru o perioadă apreciabilă de timp, ducând împreună un ciclu de viaţă îngrădit, administrat formal" (p. 3).

- *Organizaţiile monahale* sunt, de asemenea, considerate a face parte din tipul instituţiilor totale. Totuşi, acestea nu-şi propun neapărat să schimbe mersul lumii, ci să permită membrilor lor să trăiască în spiritul unui stil de viaţă personal. O ilustrare a acestui tip de organizaţie este dată de mânăstirile ce se izolează de lumea exterioară şi ai cărei membri doresc să trăiască după propriile canoane. Aceste organizaţii pot fi considerate „sisteme închise", însă nu în sensul în care a fost folosit termenul mai devreme, respectiv al acelor organizaţii care sunt refractare faţă de influenţele externe tocmai cu scopul de a controla mediul. Interesul organizaţiilor monahale nu este de a controla pe nimeni altcineva decât comportamentul propriilor membri.

Este evident că nici o organizaţie nu se poate izola complet de lumea în care funcţionează. De altfel, după cum remarcă Mintzberg, toate organizaţiile misionare se confruntă cu două tipuri de presiuni care, acţionând simultan, le fac extrem de vulnerabile: pe de o parte cea a izolării şi, pe de altă parte, cea a asimilării. *Presiunea izolării*, ce acţionează ca mecanism de protecţie a propriei ideologii faţă de influenţele lumii exterioare, comune, triviale, poate ameninţa însăşi supravieţuirea organizaţiei. Acesta este în special cazul organizaţiei monahale ce se confruntă cu problema recrutării unor noi membri dintr-o lume faţă de care ea este complet detaşată. *Presiunea asimilării* acţionează în sensul necesităţii de extindere în promovarea propriei ideologii până la punctul în care aceasta ajunge să se compromită.

Cazurile prezentate până acum reprezintă, în mod evident, extremele unui continuum al formei misionare de organizare sau, în termenii lui Max Weber, „tipurile ideale", respectiv acele tipuri ce reprezintă o ţintă spre care te îndrepţi, dar pe care nu reuşeşti niciodată să o atingi. Totuşi, există organizaţii construite pe standarde ce impun cerinţa autorităţii centralizate sau a unei expertize profesionale extrem de sofisticate şi care tind să împrumute sau să adopte caracteristicile ideologice ale organizaţiei misionare în cadrul unei structuri de tip convenţional – de exemplu, a celei specifice birocraţiei mecanice sau chiar a birocraţiei profesionale. Misiunea unor astfel de organizaţii poate părea comună, extrem de des întâlnită, de genul vânzării de hamburgeri, a predării în universităţi sau a dezvoltării de tehnologii sofisticate. Totuşi, este posibil ca în îndeplinirea unor astfel de misiuni să descoperim şi o anumită fervoare ideologică a angajaţilor ce urmează să o îndeplinească, manifestată printr-un deplin angajament şi dedicare în realizarea propriilor responsabilităţi. Exemplele cel mai frecvent citate în acest sens sunt companiile japoneze, în special Toyota, caracterizate printr-o profundă loialitate a angajaţilor, un sentiment puternic al responsabilităţii colective şi o încredere mai mare în controlul informal. Iată

cum descriu Ouchi şi Jaeger (1978) diferenţele dintre o companie japoneză şi una americană din perspectiva orientărilor ideologice: „În timpul vizitei unuia dintre autori într-o bancă japoneză din California, atât preşedintele japonez, cât şi vicepreşedinţii americani ai băncii se acuzau reciproc de incapacitatea de a formula obiectivele. Americanii spuneau că preşedintele japonez nu putea sau nu dorea să le dea ţinte explicite, cuantificate, la care să se raporteze în următoarele trei sau şase luni, în timp ce preşedintele japonez spunea că americanii nu puteau sesiza că o dată ce au înţeles filosofia companiei, vor avea capacitatea de a deduce ei înşişi obiectivele adecvate pentru orice situaţie imaginabilă" (p. 309).

După cum probabil a reieşit, orice tip de organizaţie poate adopta, într-o mai mică sau mai mare măsură, caracteristici ale organizaţiei misionare, respectiv se poate centra pe un set de valori şi norme care să reprezinte organizaţia şi să constituie, totodată, un cadru de referinţă pentru membrii organizaţiei. Totuşi, după cum sugerează Mintzberg, anumite „configuraţii" sunt mai predispuse decât altele spre adoptarea unei „ideologii". De exemplu, *organizaţia antreprenorială*, în virtutea faptului că are cea mai mare probabilitate de a fi condusă de un personaj charismatic, dispune de un potenţial crescut pentru emergenţa unui anume sens al misiunii. Totuşi, având în vedere că în organizaţia antreprenorială puterea este centralizată, pe când în cea misionară ea este distribuită în rândul membrilor organizaţiei, este greu de admis că o organizaţie antreprenorială poate fi confundată sau asimilată cu una misionară. De asemenea, după cum a sugerat exemplul companiilor japoneze, *birocraţia mecanică* are o serie de caracteristici ce permit o eventuală infiltrare a ideologiei. Pe de altă parte, având în vedere că formalizarea este o caracteristică pe cât de înalt valorizată în birocraţia mecanică, pe atât de dezavuată în organizaţia misionară, este de aşteptat ca şi simpla suspiciune a pătrunderii ideologiilor într-o birocraţie mecanică să pună în mişcare o serie de forţe menite a înăbuşi această potenţială ameninţare. *Birocraţiile profesionale* şi *organizaţiile inovative*, prin accentul pus pe expertiza profesională şi autoritatea competenţei, descurajează, în principiu, orice infiltrare a controlului normativ practicat în organizaţia misionară. Totuşi, nici aceste organizaţii nu sunt complet eliberate de posibilitatea infiltrării unor elemente ideologice, în special în cazul asumării unor misiuni centrate pe cauze generoase (de genul eradicării unei boli sau al producerii unei inovaţii cu efecte sociale benefice).

Cele şase alternative funcţionale de organizare sau forme, respectiv „configuraţii", în formularea lui Mintzberg, au, după cum precizam încă de la început, o valoare orientativă în orice demers de proiectare sau analiză a unei structuri organizaţionale. Altfel spus, este puţin probabil ca în viaţa reală să întâlnim aceste „forme pure" de organizare, ci, mai degrabă, vom observa că există organizaţii ce adoptă într-o măsură mai mică sau mai mare caracteristicile uneia sau alteia din alternativele prezentate. Totuşi, avantajul analizei diferitelor structuri de organizare prin raportare la logica ce le diferenţiază este acela al potenţării capacităţii de sesizare a modului în care un anumit specific al diviziunii muncii se cuplează cu mecanisme specifice de coordonare, generând astfel combinaţii extrem de variate între diferitele variabile sau componente ce alcătuiesc organizaţia. Este, prin urmare, foarte probabil ca în viaţa reală să descoperim, într-un moment sau altul al ciclului vieţii organizaţionale, fie structuri ce se apropie, până la identificare, cu una sau alta din cele şase alternative funcţionale, fie structuri ce tind să împrumute multe din caracteristicile altor forme de organizare. Structurile ce tind să combine caracteristicile mai multor forme de organizare sunt definite ca *structuri hibride de organizare*. Astfel de

structuri pot fi generate fie în mod deliberat, ca modalitate de a combina avantajele a două sau mai multe forme funcţionale, fie din pricina lipsei unei concepţii clare cu privire la modul în care trebuie proiectată structura organizaţională, fie în situaţiile în care organizaţia se află într-o perioadă de schimbare sau transfomare. De exemplu, o organizaţie ce adoptă o structură funcţională de tipul birocraţiei mecanice poate decide ca o serie de specialişti cu diferite calificări, ce lucrează în diferite unităţi funcţionale, să se reunească în cadul unor „echipe de proiect", centrate pe promovarea unor inovaţii sau pe realizarea unor activităţi de cercetare. Astfel de echipe pot fi formate fie pentru o perioadă delimitată de timp (cât durează realizarea proiectului), fie pe o bază permanentă (cum este cazul unui departament de cercetare/dezvoltare care funcţionează ca o adhocraţie). Ilustrarea tipică a acestei ultime situaţii este dată de modul de organizare a unui ziar, unde departamentul editorial funcţionează ca o adhocraţie, iar cel tipografic este proiectat ca o birocraţie mecanică.

Combinarea caracteristicilor organizaţiei birocratice (fie ea mecanică sau divizională) cu cele ale adhocraţiei dă naştere *structurii matriceale de organizare*, respectiv acea structură ce încearcă să combine avantajele organizării funcţionale cu cele ale organizării flexibile, centrată pe inovaţie. Davis şi Lawrence (1977), doi dintre promotorii cei mai proeminenţi ai acestei structuri de organizare, argumentează că ceea ce diferenţiază organizarea matriceală de orice alt tip de organizare este „abandonarea preceptului învechit [un om – un şef] sau a unui singur lanţ de comandă în favoarea unui sistem de comandă multiplă sau a [doi şefi]. Astfel, definim matricea ca orice organizare ce angajează un sistem multiplu de comandă ce nu include doar o structură multiplă de comnadă, ci şi mecanisme de sprijin şi modele de comportament şi cultură organizaţională asociate acesteia" (p. 3). Rezultă că specificul structurii matriceale este dat de existenţa a două linii de autoritate cărora trebuie să li se supună angajaţii unei asemenea forme de organizare. Deseori însă aceştia se confruntă cu cerinţe şi presiuni contradictorii formulate, pe de o parte, de managerul unităţii funcţionale căreia îi aparţine angajatul şi, pe de altă parte, de managerul echipei de proiect. Ca atare, cei doi manageri contribuie, împreună, la determinarea şanselor de promovare, a creşterilor salariale, precum şi la evaluarea performanţelor. În acest fel, apreciază Jay Galbraith (1973), „proiectarea matriceală instituţionalizează un sistem de adversitate" (p. 105), caracteristică ce poate fi definită şi ca „schizofrenie organizaţională". Când cei doi manageri în subordinea cărora se află un angajat nu cad de acord, să spunem cu privire la modul de evaluare, sau au sisteme diferite de valori, angajatul pur şi simplu nu ştie cum ar trebui să se comporte. Este evident că într-o astfel de situaţie angajatul poate deveni extrem de anxios, iar decizia de a acorda mai multă atenţie unui manager decât celuilalt este făcută mai degrabă pe temeiuri politice decât prin raportare la interesele organizaţiei. Totuşi, în ciuda dificultăţilor inerente presupuse de adoptarea structurii matriceale, se pare că această formă de organizare prezintă şi o serie de avantaje ce compensează eventualele neajunsuri. Unul dintre acestea vizează posibilitatea de mişcare rapidă, respectiv flexibilitatea crescută cu privire la capacitatea de preluare a noi proiecte. În cadrul unei structuri funcţionale de organizare de tipul birocraţiei mecanice sau formei divizionale, demararea oricărei noi activităţi sau iniţierea unui nou proiect implică necesitatea unei schimbări structurale importante, cum ar fi, de exemplu, crearea unui nou departament sau a unei noi diviziuni administrative. În schimb, într-o organizare de tip matriceal,

iniţierea unui nou proiect este un lucru extrem de obişnuit, ce solicită doar selectarea unui manager de proiect şi a echipei de specialişti.

Structura matriceală reprezintă o ilustrare a formei hibride de organizare, apărută ca urmare a unei decizii deliberate de combinare a avantajelor a două sau mai multe alternative funcţionale de organizare. Totuşi, există situaţii în care apariţia structurii hibride este un indiciu al confuziilor, conflictelor sau lipsei de consens ce domină organizaţia cu privire la direcţia pe care trebuie să o urmeze. În acest fel, structurile hibride pot fi considerate ca forme disfuncţionale de organizare, a căror apariţie poate fi sesizată la nivelul oricăreia din alternativele funcţionale prezentate. De exemplu, în condiţiile în care în forma divizională de organizare, conducerea strategică decide să limiteze autonomia (asociată însă controlului performanţelor) managerilor de la nivelul filialelor şi să impună mai multe controale ierarhice, multiplicând în acelaşi timp regulile şi reglementările formale (specifice birocraţiei mecanice), este evident că apare o formă hibridă de organizare, a cărei lipsă de eficienţă va fi sesizabilă mai devreme sau mai târziu.

În sfârşit, apariţia unei structuri hibride de organizare poate fi determinată şi de o serie de cerinţe sau presiuni de schimbare sau transformare structurală a organizaţiei ce solicită noi tipuri de aranjamente, uneori complet diferite de cele ce au stat la baza proiectării iniţiale a organizaţiei. De exemplu, atunci când o structură simplă de organizare, sub forma unei organizaţii antreprenoriale, a ajuns să se dezvolte într-o asemenea măsură, încât supravegherea directă nu mai poate fi folosită ca mecanism unic de coordonare, este evident că se impune o schimbare structurală, ce presupune trecerea la o altă formă de organizare. Totuşi, după cum este cunoscut, orice schimbare majoră atrage după sine tendinţa de rezistenţă la schimbare. În exemplul de mai sus, creşterea în mărime şi dezvoltarea organizaţiei solicită în mod evident necesitatea formalizării, multiplicarea nivelurilor de conducere în ierarhia autorităţii etc. Este totuşi posibil ca antreprenorul să accepte cu greu consecinţele schimbării şi să insiste în conducerea personală şi supravegherea directă a întregii activităţi, cel puţin pentru o perioadă de timp. Această perioadă de tranziţie de la o formă structurală la alta va atrage după sine apariţia unei forme hibride de organizare, în care se împletesc elemente ale ambelor structuri. Este însă de presupus ca, o dată depăşită perioada de tranziţie, organizaţia să renunţe la forma hibridă, iar structura ei să devină compatibilă cu propriile necesităţi de dezvoltare şi cu cerinţele mediului.

Pentru a evidenţia şi mai bine argumentul conform căruia nu există formă pură de organizare, astfel încât este foarte posibil ca fiecare organizaţie să se confrunte, într-un moment sau altul, cu experienţe structurale diferite, Mintzberg (1989) propune considerarea diferitelor alternative funcţionale din perspectiva *forţelor dominante* care acţionează în cadrul fiecăreia. Altfel spus, fiecare formă de organizare poate fi considerată şi ca o forţă de atracţie într-o direcţie sau alta. De exemplu, întrucât forma antreprenorială este astfel proiectată încât oamenii sunt dependenţi de conducerea strategică, aşteptând să li se spună ce şi cum să facă, iar conducătorul răspunde exact acestor cerinţe, se poate aprecia că ea este cel mai bine reprezentată de forţa pentru *direcţie*. Birocraţia mecanică, centrată fiind pe reguli şi standarde clare privind modul de îndeplinire a activităţilor, este cel mai bine reprezentată de forţa orientată spre *eficienţă*. Birocraţia profesională, întrucât valorizează în cel mai înalt grad expertiza profesională şi autoritatea competenţei, este dominată de forţa *competenţei*. Forma divizională ilustrează forţele ce acţionează în spiritul *concentrării*, dat fiind faptul că managerii de la nivelul conducerii intermediare primesc

autonomie deplină în schimbul obţinerii unor performanţe înalte, atent monitorizate. Adhocraţia sau forma inovativă este cel mai bine reprezentată de forţa *învăţării*, iar forma misionară de cea a *cooperării* (prin accentul pus pe importanţa împărtăşirii unui set de valori şi norme de către toţi membrii organizaţiei).

Alternativele funcţionale descrise până acum reprezintă ilustrări ale modului de proiectare organizaţională prin raportare la structura organizaţiilor, şi, în special, la mecanismele de coordonare ce le sunt specifice. Există totuşi un aspect intrinsec vieţii organizaţionale ce nu a fost adus încă în discuţie, şi anume cel al politicii şi modului de distribuţie a puterii. Motivul pentru care acest aspect trebuie discutat separat este justificat de Mintzberg (1989) într-o formulare extrem de sugestivă: „Politica este în mod evident ceva foarte diferit. În fapt, dacă [mecanismele] de coordonare reprezintă mijloacele prin care organizaţiile obţin ordinea şi integrarea, atunci politica acţionează în detrimentul coordonării, *de*zordonând şi *de*zintegrând ceea ce există actualmente. Politica are de-a face cu puterea, nu cu structura". Totuşi, subliniază autorul, luând în consideraţie „cât de mult poate influenţa politica toate procesele considerate în mod normal asociate structurii – activitatea managerială, procesul de luare a deciziei, formarea strategiei şi aşa mai departe [...], nici o descriere a formelor şi forţelor de bază ale organizaţiilor nu poate fi completă fără considerarea politicii" (p. 236). În spiritul argumentelor aduse de Mintzberg, precum şi al observaţiei că este aproape imposibil să analizezi o organizaţie fără a considera rolul jucat de politică şi putere ca sisteme de influenţă sau dominaţie, vom prezenta în continuare câteva aspecte legate de activitatea politică în organizaţii, precum şi de condiţiile care generează o altă „configuraţie" sau formă de organizare, respectiv *organizaţia politică*.

Politicile organizaţiilor şi organizaţiile politice

Probabil că cea mai bună cale de a începe o discuţie legată de modul de infiltrare a politicii în organizaţii este aceea de a defini semnificaţia termenului de politică. În acest sens, Morgan (1998) ne reaminteşte că semnificaţia originară a termenului pornea de la ideea că atunci când apar interese divergente, societatea ar trebui să găsească un mijloc de reconciliere a diferenţelor prin consultare şi negociere. Preluând această semnificaţie, politica unei organizaţii s-ar exprima în modul cel mai evident atunci când se pune problema rezolvării tensiunilor ce pot apărea din interesele divergente ale oamenilor. Diversitatea şi divergenţa de opinii privind modul de gândire sau căile alternative de acţiune reprezintă însă sursa conflictelor, a intrigilor personale şi a jocurilor de putere, vizibile sau mai puţin vizibile. Ca atare, politica organizaţiei este raportabilă la modul de abordare şi soluţionare a acestor divergenţe. Mintzberg nuanţează şi mai mult această perspectivă, susţinând că, spre deosebire de celelalte sisteme de influenţă pe care se bazează funcţionarea unei organizaţii, politica produce despărţiri şi conflicte, asmuţind indivizii şi grupurile împotriva sistemelor legitime de influenţă. Cele patru sisteme de influenţă sunt: autoritatea, ideologia, expertiza şi politica. Autoritatea se bazează pe puterea sancţionată legal, ideologia pe un set de credinţe larg acceptate şi împărtăşite, iar expertiza pe puterea autorizată oficial. Prin opoziţie cu aceste sisteme legitime de influenţă, politica este, tehnic vorbind, ilegitimă, atât din perspectiva mijloacelor pe care le foloseşte, cât şi, uneori, a scopurilor pe care le promovează, din moment ce ea este o simplă reflectare a puterii. Altfel spus, puterea politică din organizaţii, spre deosebire de

cea a sistemului guvernamental, nu este nici autorizată formal, nici larg acceptată şi nici oficial autorizată. Aşa se explică faptul că activitatea politică din organizaţii este descrisă uneori în termenii unor „jocuri politice". Mintzberg (1989, pp. 238-240), de exemplu, a identificat treisprezece astfel de jocuri:

- *jocul insurecţiei* – folosit de obicei ca mijloc de sabotare a autorităţii de către participanţii de la nivelurile mai scăzute ale ierarhiei, care resimt în cea mai mare măsură apăsarea autorităţii formale;
- *jocul contrainsurecţiei* – adoptat de cei care deţin puterea legitimă şi care reacţionează la jocul participanţilor din prima categorie prin mijloace politice (mai multe reguli, reglementări şi penalizări);
- *jocul tutelei* – jucat de cei ce aspiră să-şi construiască o poziţie de putere prin demonstrarea loialităţii faţă de superiori, respectiv faţă de persoanele cu un status mai înalt;
- *jocul alianţelor* – folosit în special de persoanele ce se află la acelaşi nivel de autoritate şi care negociază informal în spiritul sprijinului reciproc şi al construirii coaliţiilor prin care speră să-şi înfiinţeze propriul centru de putere ce le-ar putea facilita accesul la poziţii mai înalte în ierarhia organizaţională;
- *jocul constructorului de imperiu* – adoptat de obicei de managerii de la nivelul conducerii intermediare, ce încearcă să formeze coaliţii cu subordonaţii;
- *jocul bugetării* – similar întru câtva celui al constructorului de imperiu, însă a cărui miză nu constă în câştigarea unei poziţii, ci mai degrabă a controlului resurselor;
- *jocul expertizei* – respectiv simularea sau etalarea neconfirmată a expertizei, ca mijloc de obţinere a puterii;
- *jocul boiernaşului* – jucat de cei ce încearcă să-şi construiască temelia puterii prin „etalarea" puterii legitime faţă de cei care nu deţin o astfel de putere (de exemplu, un manager îşi poate etala autoritatea în faţa subordonaţilor, după cum un funcţionar şi-o poate etala în faţa unui cetăţean etc.);
- *jocul autorităţii directe* versus *autoritate auxiliară* – jucat nu numai de dragul sporirii puterii personale, ci mai ales pentru a înfrânge un rival. Autoritatea directă este legitimată de funcţia deţinută în ierarhia organizaţională (aparţinând de obicei managerilor ce au o responsabilitate directă pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţionale şi care pot da ordine şi instrucţiuni subordonaţilor direcţi), pe când autoritatea auxiliară este legitimată în principal de competenţa profesională. Jocul de acest tip presupune faptul că fiecare parte va tinde să-şi exploateze puterea legitimă pe căi nelegitime;
- *jocul taberelor rivale* – folosit, de asemenea, pentru înfrângerea unui rival. Acest joc este adoptat în special atunci când jocul alianţelor sau cel al constructorului de imperiu conduce la împărţirea în două grupări rivale, generând astfel un joc de sumă nulă între doi actori în locul unui joc între *n* actori. În cadrul acestui joc se pot produce conflicte între diferite unităţi funcţionale (de exemplu între departamentul de marketing şi cel de producţie dintr-o firmă manufacturieră), între personalităţi rivale ş.a.m.d.;
- *jocul candidaţilor strategici* – adoptat în scopul producerii unei schimbări în organizaţie. Prin acest joc, diferite persoane sau grupuri încearcă să promoveze prin mijloace politice acele schimbări strategice pe care le consideră avantajoase

propriilor interese. Într-un astfel de joc se pot angaja mulţi jucători (analişti, persoane din domeniul operativ, manageri de la nivelurile inferioare şi chiar directori executivi), şi în special cei din birocraţiile profesionale, care doresc să-şi promoveze propriii candidaţi prin mijloace politice, înainte ca aceştia să fie desemnaţi formal. Acest joc combină deseori elemente ale altor jocuri, cum ar fi cel al constructorului de imperiu (ca scop al jocului), al alianţelor (în scopul câştigului) etc. ;

- *jocul şuşotitului sau fluieratului* – adoptat, de asemenea, în scopul influenţării unei schimbări organizaţionale. În acest joc, o informaţie confidenţială este folosită de o persoană din interiorul organizaţiei (de obicei un participant de la un nivel inferior al ierarhiei organizaţionale) pentru a fi „şuşotită" unei persoane influente din afara acesteia, căreia i se transmit indicii privind adoptarea de către organizaţie a unor comportamente chestionabile sau ilegale ;
- *jocul oponenţilor radicali* – un joc cu miză mare, angajat nu doar pentru a produce o schimbare sau pentru a opune rezistenţă autorităţii legitime, ci pentru a o înlătura cu totul în scopul instituirii unei schimbări. Grupuri mici de „oponenţi radicali", apropiaţi cercurilor de putere, fără însă a face parte din ele, încearcă să reorienteze strategia de bază a organizaţiei, să-i schimbe în mare parte tipul de expertiză, să-i înlocuiască ideologia şi să schimbe conducerea.

Este evident că nu toate jocurile au aceeaşi miză şi nici aceleaşi implicaţii. Unele sunt angajate ca mijloc de autoprotecţie şi de rezistenţă faţă de autoritate, altele pentru construcţia unei baze a puterii, altele pentru înfrângerea rivalilor sau pentru schimbarea organizaţiei. Oricum, practicarea unor asemenea jocuri în cadrul organizaţiilor indică faptul că politica şi conflictele pot apărea şi acţiona în două ipostaze. Astfel, unele jocuri pot fi practicate în anumite organizaţii nu atât cu scopul de a produce schimbări majore, cât de a chestiona sau chiar contesta modul de exercitare a puterii. Altele însă pot fi angajate ca mijloc de erodare a sistemelor legitime de influenţă, astfel încât politica ajunge să devină ea însăşi sistemul dominant de influenţă. Aceasta este instanţa ce dă naştere unei alte forme de organizare, total diferită de alternativele discutate până acum, şi anume *organizaţia politică*. Să precizăm încă o dată că ceea ce diferenţiază această formă de organizare de toate celelalte se referă la lipsa unui mecanism propriu de coordonare, ceea ce implică faptul că ea nu se formează prin raportare la structură, ci la putere. Puterea nu este însă nici fundamentată, nici exercitată legitim, aşa cum se întâmplă în celelalte forme de organizare. Sau, în formularea lui Mintzberg, „nu există metodă preferată de coordonare, [nu există] o singură componentă dominantă a organizaţiei [şi] nici o formă clară de descentralizare. Totul depinde de fluiditatea puterii informale, manevrată în interesul problemelor individuale" (1989, p. 241).

Acceptând că politica – înţeleasă ca expresie a intereselor divergente şi a conflictelor, precum şi ca reflectare a unor sisteme de putere şi influenţă mai mult sau mai puţin legitime – face parte inerentă din viaţa oricărei organizaţii, este important să analizăm premisele pe baza cărora se constituie diferite forme ale organizaţiilor politice, precum şi implicaţiile infiltrării politicii în toate alternativele funcţionale de organizare prezentate până acum.

Urmând argumentaţia lui Mintzberg, jocurile politice dintr-o organizaţie, ca reflectare a activităţii politice, ajung să genereze *organizaţia politică* numai în situaţia în care conflictele devin atât de puternice, încât sistemele legitime de influenţă sunt nu numai

chestionate, dar se urmăreşte şi subminarea acestora, chiar înlăturarea lor. Prin urmare, baza de pornire în analiza modului de generare a organizaţiilor politice este *conflictul*, considerat din perspectiva pluralismului intereselor, aspiraţiilor, aşteptărilor sau opţiunilor divergente. Conflictul are însă surse şi modalităţi diferite de expresie. De exemplu, conflictul poate apărea la acelaşi nivel organizaţional, între două unităţi diferite (cum ar fi departamentul de marketing şi cel de producţie), sau se poate produce între un grup influent din afara organizaţiei şi un grup puternic din interiorul ei. Astfel de conflicte se pot dezvolta gradual sau, dimpotrivă, pot izbucni pe neaşteptate. Unele conflicte pot fi eventual rezolvate, altele însă devin atât de acute şi vizibile, încât se disipează în întreaga organizaţie, mai ales atunci când persoane influente încep să formeze tabere şi să se alieze uneia sau alteia din aceste tabere. Totuşi, având în vedere că o stare conflictuală acută creează stări de tensiune şi anxietate greu suportabile pe perioade lungi, există posibilitatea ca respectivul conflict să se modereze de la sine. Este de aşteptat ca, în măsura în care organizaţia poate compensa pierderile determinate de astfel de conflicte (cum este cazul unei organizaţii susţinută financiar prin bugetul public sau al unei corporaţii ce funcţionează într-un cartel stabil), conflictul poate dăinui într-o formă latentă, chiar dacă este infiltrat în întreaga organizaţie. Urmând această logică de analiză a apariţiei şi modului de manifestare a conflictelor, pot fi identificate două dimensiuni ale acestora: intensitatea şi amploarea. Ca atare, prin raportare la aceste dimensiuni, putem distinge, pe de o parte, între conflictele moderate şi cele acute şi, pe de altă parte, între conflictele restrânse şi cele extinse. Dacă avem însă în vedere că, la nivelul primei dimensiuni, cele două caracteristici ale conflictului se asociază aproape natural cu alte două aspecte, atunci poate fi introdusă şi a treia dimensiune, raportabilă la stabilitate/instabilitate. Astfel, este de aşteptat ca un conflict intens să fie, în general, scurt (limitat în timp, respectiv instabil), pe când unul moderat să dureze mai mult (are un grad de stabilitate mai înalt). Combinarea acestor dimensiuni permite identificarea a patru forme de organizare politică (Mintzberg, 1989):

- *Organizarea conflictuală*, caracterizată prin existenţa unor conflicte intense, restrânse şi limitate în timp (instabile);
- *Organizarea oscilantă*, caracterizată prin existenţa unor conflicte moderate, restrânse şi posibil durabile (relativ stabile);
- *Organizarea politizată*, caracterizată prin existenţa unor conflicte moderate, extinse şi posibil durabile (relativ stabile atâta vreme cât sunt susţinute printr-o poziţie privilegiată);
- *Organizarea desăvârşit politică*, ce se caracterizează prin conflicte intense, extinse şi limitate în timp (instabile).

Forma conflictuală a organizării politice presupune existenţa unui conflict intens, însă focalizat de obicei pe doi oponenţi. O ilustrare tipică a acestei forme este reprezentată de situaţia în care, de exemplu, un acţionar din afara organizaţiei încearcă să preia controlul unei corporaţii cu sistem închis din mâinile managementului. Forma oscilantă a organizării politice apare de obicei când două sau mai multe sisteme importante de influenţă sau centre de putere sunt nevoite să convieţuiască într-un echilibru relativ stabil. Un exemplu frecvent întâlnit al acestei situaţii este raportabil la modul de funcţionare a unei birocraţii profesionale care operează în sectorul public. Dependentă de administraţia guvernamentală din perspectivă legală şi financiară, însă centrată în

acelaşi timp pe expertiza şi abilităţile profesioniştilor, o astfel de organizaţie va trebui să găsească un *modus vivendi*, eventual prin crearea unei alianţe între corpul de profesionişti şi funcţionarii guvernamentali. Caracteristica acestei alianţe este însă definită ca *oscilantă* tocmai pentru că grupul de profesionişti va tinde în permanenţă să încline balanţa în favoarea autonomiei profesionale, pe când funcţionarii publici vor încerca să accentueze necesitatea controlului tehnocratic. Forma politizată este caracterizată prin conflicte moderate ce se extind la nivelul întregului sistem de putere. Mintzberg apreciază că această formă poate fi considerată ilustrativă pentru cele mai multe organizaţii de dimensiuni mari ale societăţii contemporane, şi în special pentru cele din sectorul public, a căror funcţionare este pe cât de vizibilă, pe atât de controversată. Organizaţiile bântuite de astfel de conflicte continuă însă să funcţioneze datorită protecţiei şi sprijinului oferit de guvern, tot aşa cum marile corporaţii de afaceri din sectorul privat îşi susţin ineficienţele determinate de existenţa conflictelor prin puterea etalată în cadrul pieţei şi, uneori, chiar prin abilitatea de a obţine sprijin guvernamental. În sfârşit, forma de organizare descrisă ca fiind desăvârşit politică (din pricina prezenţei unor conflicte acute şi extinse) este reprezentativă pentru situaţiile în care toate sistemele legitime de influenţă, respectiv autoritatea, ideologia şi expertiza sunt subordonate jocurilor puterii politice. Este de aşteptat ca o organizaţie ce ajunge politizată într-o asemenea măsură să nu mai dispună sub nici o formă de capacitatea de a funcţiona cât de cât coerent pentru atingerea scopurilor. Această formă de organizare este măcinată în permanenţă de jocuri politice devastatoare, activităţile interne sunt de asemenea realizate pe baze conflictuale, iar forţele externe, aflate ele însele în dezacord, încearcă să construiască alianţe cu grupuri dinlăuntrul organizaţiei cu riscul multiplicării conflictelor. Ca atare, este probabil ca o formă de organizare politică de acest tip să fie mai rar întâlnită în practică sau, în orice caz, să nu supravieţuiască atunci când apare.

Fiecare dintre formele menţionate de organizare politică poate fi întâlnită, într-o măsură mai mare sau mai mică, în oricare din alternativele funcţionale proiectate prin raportare la structură şi la mecanismele de coordonare. De exemplu, *organizaţia antreprenorială*, ca formă a *structurii simple de organizare*, probabil că este configuraţia cea mai puţin înclinată să adopte vreunul din jocurile politice menţionate sau să permită infiltrarea politicii în organizaţie. De altfel, însuşi modul ei de proiectare, în jurul unui conducător puternic ce deţine întreaga putere şi autoritate de decizie, descurajează orice tip de acţiuni politice, în special, cele care ar putea chestiona autoritatea conducătorului. De asemenea, atât *birocraţia* mecanică, cât şi cea *diversificată*, în virtutea rigurozităţii cu care sunt statuate sistemele formale de autoritate, s-ar părea că descurajează infiltrarea acţiunilor politice. Totuşi, este foarte probabil ca tocmai rigiditatea şi formalismul acestor sisteme de organizare să permită apariţia unor forme moderate de conflict. De altfel, literatura a evidenţiat o serie de comportamente disfuncţionale generate tocmai de birocratizarea excesivă (M. Vlăsceanu, 1993). Aşa se face că în birocraţiile de acest tip, jocurile politice pot fi practicate în cadrul determinat de însăşi autoritatea formală. Jocuri politice precum cel al insurecţiei, contrainsurecţiei, tutelei, bugetării sau constructorului de imperiu, precum şi jocul autorităţii directe *versus* autoritatea auxiliară sunt frecvent adoptate în birocraţiile mecanice şi în structurile diversificate. Multitudinea jocurilor ce pot fi practicate în aceste organizaţii, ca şi gradul moderat al conflictelor implicate de ele reprezintă însă sursele ce generează tendinţa de transformare a acestor alternative funcţionale în forme politizate de organizare. Ca atare, se poate conchide că

structurile birocratice de organizare, în special cele proiectate sub forma unor sisteme închise, sunt mai înclinate să permită infiltrarea jocurilor şi acţiunilor politice. *Birocraţiile profesionale* şi *organizaţiile inovative* dispun de sisteme slabe de autoritate formală, însă sunt dominate de sisteme puternice de autoritate a competenţei. Aceasta înseamnă că distribuţia puterii şi autorităţii este mai degrabă dependentă de expertiză, fiind dispersată la toate nivelurile organizaţiei, dar mai ales la nivelul domeniului operativ unde se regăsesc profesioniştii. Drept urmare, în aceste forme de organizare jocurile politice au destul spaţiu de manifestare. Există, se pare, chiar o înclinaţie specială pentru jocurile menite a permite construirea unei cât de mici baze de putere, de genul constructorului de imperiu, al bugetării, al tutelei sau al candidaţilor strategici. În birocraţia profesională, domeniul operativ este relativ stabil, întrucât este format din profesionişti ale căror abilităţi profesionale sunt atât de standardizate, încât coordonarea se realizează în virtutea expertizei. Totuşi, structura administrativă dintr-o birocraţie profesională este proiectată diferit, în aşa fel încât la nivelul ei ajung să interacţioneze persoane de la niveluri diferite şi cu responsabilităţi diferite (manageri ai conducerii academice şi ai conducerii administrative, profesionişti, administratori etc.). Este evident că o astfel de structură îşi pierde trăsătura de stabilitate caracteristică domeniului operativ, creând condiţiile pătrunderii diferitelor jocuri politice, de genul constructorului de imperiu, al taberelor rivale sau al candidaţilor strategici. *Adhocraţia*, ca formă reprezentativă pentru *organizaţia inovativă*, are o structură şi mai puţin stabilă tocmai din pricina imposibilităţii de standardizare şi a flexibilităţii ce-i este inerentă. O astfel de structură organică este, de asemenea, favorabilă jocurilor politice, în special de genul celor dedicate construirii alianţelor sau taberelor rivale. Dată fiind multitudinea jocurilor şi mai ales frecvenţa cu care pot fi ele jucate atât în birocraţia profesională, cât şi în organizaţia inovativă, se pare că aceste două forme de organizare sunt şi cel mai predispuse, cel puţin temporar, la trecerea spre o formă de organizare politică. Dacă avem în vedere, de exemplu, frecvenţa cu care se pot produce confruntările între grupuri conflictuale de profesionişti, fiecare dintre ele clamându-şi propriul „adevăr", sau situaţiile în care grupurile de profesionişti se confruntă cu grupuri exterioare organizaţiilor (de genul tehnocraţilor guvernamentali), putem sesiza cu uşurinţă cum aceste structuri pot lua forma unor organizaţii politizate sau a unei organizaţii oscilante. *Organizaţia misionară* este probabil structura cel mai puţin predispusă la acceptarea sau infiltrarea jocurilor politice, datorită sistemului de credinţe larg împărtăşite şi a valorizării cooperării. De altfel, apariţia sau practicarea unor jocuri politice într-o astfel de structură de organizare ar putea chiar sugera decesul ideologiei şi, o dată cu acesta, destrămarea organizaţiei. Probabil că singurele conflicte ce ar putea fi regăsite în această formă de organizare vizează modul de interpretare a „lumii", însă aceste interpretări, posibil conflictuale, vor fi întotdeauna discutate „în spatele uşilor închise", departe de lumea exterioară.

Problema puterii şi politicii în organizaţii a fost discutată de-a lungul timpului din diferite perspective şi cu diferite tipuri de argumente. Şi, cu toate că Mintzberg îşi întemeiază discuţia privind activitatea politică din organizaţii şi modul de generare a diferitelor forme de organizare politică pornind de la premisa că „politica este, tehnic vorbind, ilegitimă", este evident că, legitimă sau mai puţin legitimă, politica este prezentă, într-o formă sau alta, în fiecare organizaţie. Sau, cum ar spune Perrow (1986), „organizaţia generează putere; ea [puterea] este accesoriul inevitabil al producţiei de bunuri şi

servicii; apare din multe surse; este contestată şi este cu siguranţă folosită" (p. 265). Acceptând, aşadar, că cele mai multe caracteristici ale comportamentului organizaţional, fie că acestea se referă la structură, scopuri, relaţii interumane sau stil de conducere, au o dimensiune politică, am introdus această dimensiune în discutarea problemei proiectării organizaţionale, întrucât ea este responsabilă, într-o anumită măsură (evident, alături de alte dimensiuni), de modul de configurare a diferitelor alternative funcţionale de organizare. De altfel, Mintzeberg însuşi conchide întreaga discuţie privind modul de generare a diferitelor forme ale organizaţiilor politice prin recunoaşterea faptului că „această configuraţie [politică, n.n.], ca şi celelalte, are roluri utile de jucat într-o societate a organizaţiilor. Politicile organizaţionale pot să ne irite, dar ne şi pot servi" (1989, p. 252).

Din perspectiva proiectării organizaţionale, considerarea dimensiunii politice are relevanţă în special în măsura în care semnalizează şi permite înţelegerea relaţiilor dintre putere şi diferite aranjamente structurale sau chiar atenţionează asupra „aspectelor ascunse" ale puterii din organizaţii. Altfel spus, a proiecta o structură organizaţională fără considerarea activităţilor sau jocurilor politice (mai mult sau mai puţin vizibile), înseamnă a rămâne cantonat în supoziţia că o formă de organizare este un „tip ideal", pe care îl putem întâlni în viaţa cotidiană. Probabil că cea mai bună ilustrare a legăturii dintre structură şi putere este oferită de Giddens (1979, 1984) care, prin promovarea conceptului de „dualitate a structurii", argumentează că structura este implicată în relaţiile de putere, iar relaţiile de putere sunt implicate în structură. Aceasta înseamnă că cele două nu pot fi separate. Puterea nu este prin ea însăşi o resursă, întrucât resursele reprezintă doar mijloace prin care este exercitată puterea. Cu toate acestea, Giddens acceptă faptul că exercitarea puterii prin intermediul resurselor poate contribui la reproducerea structurilor de dominaţie. În concepţia autorului, puterea poate fi experimentată atât ca aptitudine transformativă (puterea de a acţiona, aşa cum este văzută din perspectiva actorilor, numiţi agenţi în teoria lui Giddens), cât şi ca dominaţie (puterea de a constrânge acţiunile altora, aşa cum este văzută din perspectivă structurală). În fapt, argumentează Giddens, „relaţiile de putere sunt relaţii de autonomie şi dependenţă, însă chiar şi cel mai autonom agent este într-o anumită măsură dependent, iar cel mai dependent actor sau participant într-o relaţie păstrează o anumită autonomie" (1979, p. 93). Ca atare, o altă modalitate de a trata relaţiile dintre putere şi structură este de a imagina organizaţia ca un cadru întemeiat pe tensiunile dintre autonomie şi dependenţă.

După cum am specificat la începutul capitolului, problema proiectării organizaţionale are o dublă relevanţă. Pe de o parte, prin specificarea modului de configurare a relaţiilor dintre structură şi procese oferă o serie de indicii privind forma de organizare adoptată de o organizaţie sau alta şi, prin urmare, facilitează sesizarea implicaţiilor adoptării unei forme sau alteia. Pe de altă parte, după cum am demonstrat, nici o activitate de proiectare organizaţională nu poate aspira la conceperea şi aplicarea unei structuri imuabile, atâta vreme cât aceasta funcţionează într-un mediu social dat. Focalizarea proiectării organizaţionale pe contextul sau condiţiile mediului în care funcţionează o organizaţie atrage după sine o altă problemă de interes major, şi anume cea referitoare la schimbarea şi reproiectarea organizaţională. Este motivul pentru care ne propunem, în continuare, să prezentăm câteva aspecte legate de această problemă.

Schimbare şi reproiectare organizaţională

În principiu, orice activitate de proiectare organizaţională este menită a îmbunătăţi funcţionarea organizaţiilor, astfel încât să le facă „mai eficiente, mai umane, mai raţionale, mai distractive, mai folositoare societăţii, mai profitabile pentru proprietari, mai satisfăcătoare pentru membri, mai supuse conducerii strategice, mai democratice, mai stabile, mai flexibile sau lucruri de felul acesta" (Starbuck şi Nystrom, 1981, p. xiii). Este evident că formularea de la sfârşitul frazei indică faptul că lista cerinţelor nu este exhaustivă. Totuşi, citind această înşiruire a calităţilor cărora trebuie să le răspundă oricine doreşte să se implice într-o activitate de proiectare organizaţională, o întrebare apare cu forţa evidenţei: cum se poate răspunde tuturor acestor obiective? Desigur, o astfel de întrebare va conduce, la rândul ei, la mai multe tipuri de răspunsuri. Un autor care de altfel a şi promovat o perspectivă interesantă cu privire la procesul de proiectare organizaţională, apreciază că „şansele de succes sunt mici, întrucât numărul de factori care trebuie introduşi simultan în joc este enorm" (Alexander, 1964, p. 59). Ca atare, el îşi dezvoltă propria teorie prin care încearcă să demonstreze că „procesul de proiectare, chiar şi atunci când a devenit conştient, rămâne un proces de reducere a erorii" (p. 120). Reducerea erorii este raportabilă la modul de abordare a relaţiei dintre formă şi context. În concepţia autorului, „orice problemă de proiectare începe cu un efort de a realiza adecvarea între două entităţi: forma şi contextul ei. Forma este soluţia problemei; contextul defineşte problema. Cu alte cuvinte, când vorbim de proiectare, obiectul real al discuţiei nu este forma ca atare, ci ansamblul ce alcătuieşte forma şi contextul ei" (p. 15). Ca atare, conchide Alexander, problema proiectării organizaţionale este raportabilă la găsirea unei „adecvări bune" între formă şi context. Totuşi, argumentează el, o adecvare bună nu înseamnă neapărat o adecvare armonioasă între context şi formă. O astfel de strategie este greşită, întrucât majoritatea oamenilor tind să perceapă nu atât adecvarea potrivită, cât „nepotrivirea", respectiv acele zone unde apar probleme, discontinuităţi şi incongruenţe. În spiritul argumentelor de mai sus, soluţia lui Alexander la problema proiectării organizaţionale se centrează pe analiza acelor variabile ce indică „nepotrivirile" şi relaţiile dintre acestea. Variabilele numite sunt mai departe grupate în seturi de variabile, aranjate ierarhic în subsisteme semiautonome şi vag cuplate. Rezultatul este reprezentat de o structură de relaţii ce circumscrie atât cerinţele pentru variabilele contextuale, cât şi valorile reale ale variabilelor; aceste valori reale sunt generate de forma ce a fost proiectată astfel încât să răspundă cerinţelor respective.

Perspectiva lui Alexander, deşi apreciată actualmente ca reprezentând o abordare statică în analiza relaţiilor dintre cerinţele contextului şi formă (în sensul nediscutării dinamicii acestor relaţii), are meritul de a fi semnalizat câteva cerinţe pe care trebuie să le aibă în vedere orice activitate de proiectare organizaţională. Una dintre ele vizează necesitatea considerării unei nepotriviri a relaţiei dintre formă şi context. Altfel spus, proiectarea unei structuri poate fi cel mai bine înţeleasă şi interpretată prin raportare la gradul de nepotrivire cu contextul ce o generează. Rezultă, aşadar, că procesul proiectării organizaţionale trebuie văzut mai degrabă ca un proces de reducere sau minimizare a nepotrivirilor, decât de stabilire a unei relaţii armonioase între formă şi context. În al doilea rând, structurile organizaţionale proiectate într-o formă sau alta nu sunt niciodată permanente. Pe măsură ce caracteristicile „nepotrivirilor" ajung să fie cunoscute, se pot

face ajustări şi reajustări, uneori pe baze permanente. În al treilea rând, luând în consideraţie dinamica mediului, problema proiectării organizaţionale atrage după sine, în mod inerent, problema *reproiectării* sau reorganizării unei structuri în funcţie de noile cerinţe, condiţii sau presiuni. Este foarte probabil ca în unele organizaţii implementarea unei reorganizări majore să nu fie complet terminată, iar următoarea să fie deja luată în consideraţie. Uneori, o acţiune de reorganizare reface doar ceea ce s-a făcut în cadrul precedentei. Alteori, o nouă reorganizare nu face altceva decât să distrugă ceea ce s-a făcut în cadrul reorganizării anterioare. De cele mai multe ori se consideră însă extrem de dificil de determinat cu exactitate ce s-a realizat în cadrul fiecărei reorganizări. Şi, mult prea des, după cum argumentează Burrough şi Helyar (1990), reorganizarea este făcută doar de dragul schimbării. În mare măsură, această situaţie este datorată percepţiei managementului, conform căreia sarcina sa fundamentală este de a schimba organizaţia, iar dacă nu o face înseamnă că nu răspunde esenţei activităţii sale.

Dincolo de aceste consideraţii ironice la adresa cauzelor ce generează reorganizarea şi reproiectarea în organizaţii, problema schimbării organizaţionale este, fără îndoială, una din cele mai larg dezbătute în literatura domeniului, de o bună perioadă de timp. De altfel, multe din subiectele discutate pe parcursul acestei lucrări s-au referit, fie explicit, fie implicit, şi la problema schimbării organizaţionale. De exemplu, teoreticienii managementului ştiinţific şi, în general, cei ai perspectivei de abordare a organizaţiilor ca sisteme închise, centraţi fiind pe găsirea unor soluţii de sporire a eficienţei organizaţionale, au accentuat necesitatea standardizării, a formalizării şi a raţionalizării ca mijloace de creştere a stabilităţii sistemului. Este evident că o astfel de perspectivă va accepta schimbarea numai în măsura în care este generată din interior, în mod deliberat, în scopul raţionalizării şi mai accentuate a sistemului. Schimbarea paradigmei dinspre considerarea organizaţiilor ca sisteme închise spre abordarea lor ca sisteme deschise, în interacţiune permanentă cu mediul, a schimbat şi perspectiva centrată pe stabilitate cu cea focalizată pe schimbare.

Există câteva raţiuni ce ar putea explica importanţa analizei şi înţelegerii surselor şi formelor de manifestare a schimbării organizaţionale, în special în epoca actuală. Huber şi Glick (1995), de exemplu, sugerează că „bunăstarea unei naţiuni şi a altor entităţi sociale este legată direct de eficienţa organizaţiilor sale şi, prin urmare, de eficienţa proceselor prin care se schimbă. O mai bună înţelegere a antecedentelor, proceselor şi consecinţelor schimbării organizaţionale va permite organizaţiilor să selecteze şi să implementeze schimbările mai eficient" (p. 12). Mai mult, având în vedere că o mare parte din viaţa noastră este petrecută în cadrul organizaţiilor, schimbările determinate de acestea „ne ating" sau ne afectează într-un fel sau altul. A înţelege cum şi de ce se produc schimbările înseamnă, în fond, a ne exersa capacitatea de a prevedea ce urmează să se întâmple şi, eventual, de a influenţa direcţia sau magnitudinea schimbărilor, dar mai ales de a şti cum (şi unde) să ne investim resursele într-un mod inteligent. O altă raţiune, probabil cea mai importantă, ce poate justifica necesitatea schimbării organizaţionale este legată de însăşi dinamica schimbărilor sociale, economice, tehnice şi culturale ce caracterizează societatea contemporană. De altfel, tot mai mulţi analişti tind să explice apariţia noilor forme de organizare, specifice „societăţii post-industriale", prin raportare la schimbările majore ale mediului, ce vizează în special creşterea complexităţii, turbulenţei şi discontinuităţii lui. La această problemă vom reveni mai târziu.

Există o întreagă literatură dedicată schimbării organizaţionale. Unele teorii au încercat să explice schimbarea prin raportare la stabilitate, definind schimbarea ca o

stare de instabilitate tranzitorie ce întrerupe un echilibru, de altfel, stabil (Lewin, 1951; 1958). Alte modele explicative au încercat să analizeze schimbarea prin diferenţierea între trei niveluri la care pot fi identificate forţele ce o generează. Astfel, la nivelul mediului, există *forţele macrorevoluţionare ale schimbării*, ce apar din comportamentul altor organizaţii. La nivel organizaţional, *forţele microrevoluţionare ale schimbării* sunt determinate de înseşi ciclurile de viaţă organizaţională. La nivel individual, *forţele politice ale schimbării* apar din luptele pentru putere şi control (Kanter, Stein şi Jick, 1992). David Hurst (1995) descrie schimbarea organizaţională prin intermediul unui model „ecociclic" al crizelor şi renaşterii, pe când Miller şi Friesen (1984) o descriu sub forma unui *cuantum*, ce implică schimbarea simultană a mai multor elemente, prin opoziţie cu schimbarea „pas cu pas".

Surse şi efecte ale schimbării organizaţionale

În contextul de faţă nu ne propunem să trecem în revistă multitudinea teoriilor şi modelelor explicative cu privire la schimbarea organizaţională. Vom opta în schimb pentru o abordare mai practică, încercând să prezentăm, în mod concis, principalele surse ale schimbării organizaţionale şi, mai ales, efectele produse de aceasta, atât din perspectiva proiectării şi reproiectării structurilor/proceselor/practicilor din organizaţii, cât şi din perspectivă managerială. În acest demers vom folosi în principal rezultatele unor cercetări empirice dedicate acestei teme.

În principiu, majoritatea teoreticienilor şi analiştilor schimbării tind să accepte ideea că schimbarea organizaţională are două surse principale: pe de o parte, schimbările produse la nivelul mediului şi, pe de altă parte, schimbările determinate din interiorul organizaţiei, mai precis de conducerea strategică. Este totuşi evident că aceste două tipuri de schimbări nu pot fi separate, decât la nivel teoretic, dacă avem în vedere că multe schimbări organizaţionale ce par determinate de cerinţele mediului ajung să provoace, la rândul lor, un întreg lanţ de alte schimbări, dintre care unele ar putea influenţa, ele însele, caracteristicile mediului. Să ne referim la fiecare dintre acestea.

Nu mai există nici o îndoială că trăim într-un mediu într-o permanentă schimbare, caracterizat prin tendinţe de creştere a complexităţii, turbulenţei, dinamismului, astfel că însăşi schimbarea ajunge să fie în permanentă schimbare sau, într-o formulare ironică, „schimbarea nu mai este ce era odată" (Meyer *et al.*, 1995, p. 98). În capitolul introductiv am prezentat principalele transformări produse sau aşteptate a se produce la nivelul societăţii postindustriale, respectiv al mediului organizaţiilor. Dintre acestea, aminteam de globalizare (ca fapt şi tendinţă), competiţie, ritmul rapid al schimbărilor tehnologice, şi în special al noilor tehnologii informaţionale, centrarea din ce în ce mai evidentă pe cunoaştere şi informaţie etc. Este evident că fiecare dintre aceste tendinţe, fie în mod individual, fie în combinare, este de natură să contribuie la schimbarea organizaţională.

Într-un studiu comprehensiv, bazat pe datele unei cercetări longitudinale realizată în 119 organizaţii de tipuri şi mărimi diferite, Huber, Sutcliffe, Miller şi Glick (1995) şi-au propus identificarea principalilor factori asociaţi schimbării organizaţionale, încercând, totodată, să explice (prin construirea şi folosirea unor modele statistice) măsura în care factorii identificaţi şi analizaţi s-ar putea constitui în predictori ai: (a) schimbărilor focalizate spre exterior; (b) schimbărilor focalizate spre interior; (c) schimbărilor

formei organizaţionale şi (d) schimbării organizaţionale totale. Autorii au identificat iniţial 24 de astfel de factori ce au fost apoi grupaţi în cinci categorii (numiţi de ei constructe): (1) caracteristicile mediilor organizaţionale, (2) caracteristicile performanţelor, (3) ale strategiei (4) şi ale structurii organizaţionale, precum şi (5) caracteristicile managerilor responsabili de luarea deciziilor strategice din organizaţii. Datele pentru ultimul set de factori au fost obţinute prin intervievarea managerilor, interviurile fiind focalizate pe determinarea numărului şi caracteristicilor schimbărilor petrecute recent. Iată care sunt principalele rezultate obţinute în urma acestui studiu cu privire la principalii determinanţi ai schimbării organizaţionale.

Caracteristicile mediului. Argumentând că enumerarea multitudinii de caracteristici ale mediului, ce ar putea explica potenţial schimbarea organizaţională, este o abordare neproductivă, autorii s-au limitat la un număr de trei, considerate cele mai semnificative: complexitatea, competitivitatea şi turbulenţa. *Complexitatea mediului* poate fi caracterizată, la rândul ei, prin trei elemente de bază: numărul mare de unităţi ale mediului (de exemplu, numărul de competitori, clienţi sau furnizori), diversitatea acestora şi interdependenţa dintre primele două elemente. Într-o formulare generală, se admite că mediile ce conţin elemente mai multe şi mai variate şi care se află, totodată, în relaţii de interconexiune sunt medii complexe. *Turbulenţa mediului* se referă la frecvenţa şi gradul de predictibilitate/impredictibilitate a producerii evenimentelor individuale. Cu cât frecvenţa cu care se produc evenimentele este mai crescută şi mai impredictibilă, cu atât mediul este mai turbulent. *Competitivitatea mediului* are în vedere abundenţa/raritatea resurselor disponibile. Mediile în care resursele necesare unei organizaţii sunt limitate şi unde acţiunile altor organizaţii afectează cantitatea resurselor ce pot fi obţinute de orice organizaţie sunt considerate medii competitive.

Cele trei caracteristici ale mediului, precum şi interacţiunea dintre ele au fost studiate în relaţie cu o altă variabilă, respectiv *mărimea organizaţiei*. Necesitatea introducerii în analiză a acestei variabile este argumentată de cercetători prin aceea că organizaţiile mici, spre deosebire de cele mari, au un control mai scăzut asupra mediului şi, în general, au un acces mai scăzut la resurse. Prin urmare, este de aşteptat ca ele să fie nevoite să recurgă, mult mai frecvent decât organizaţiile mari, la schimbări adaptative ca modalitate de reacţie la competitivitatea mediului. Rezultatele analizei acestor caracteristici şi ale relaţiilor dintre ele au condus la concluzia că *turbulenţa mediului şi interacţiunea dintre competitivitatea mediului şi mărimea organizaţiei sunt predictori semnificativi ai diferitelor tipuri de schimbări organizaţionale.* Care sunt, în fapt, mecanismele prin care caracteristicile mediilor influenţează schimbarea în organizaţii? După cum este ştiut, mediile conţin ameninţări şi oportunităţi cărora managerii tind să le răspundă prin schimbarea organizaţională. Totuşi, uneori, managerii nu reuşesc să sesizeze schimbările din mediu sau nu reuşesc să acţioneze, chiar dacă le-au sesizat. Alteori însă schimbările se produc fără a oferi vreun avertisment organizaţiilor sau managerilor. Astfel de situaţii pot conduce la scăderea performanţelor, ceea ce determină, în schimb, necesitatea angajării într-un proces de schimbare organizaţională. Reiese, aşadar, că, uneori, schimbarea organizaţională apare ca efect direct al scăderii performanţelor, această situaţie fiind însă determinată de schimbări ale caracteristicilor mediului, nesesizate sau faţă de care nu s-au găsit răspunsurile potrivite.

Performanţa organizaţională reprezintă o altă caracteristică ce poate explica potenţial iniţierea unor schimbări organizaţionale. Ce tip de relaţii se pot constitui totuşi între cele

două variabile? Pe de o parte, este de aşteptat ca schimbările organizaţionale să fie mai frecvente atunci când performanţa scade, decât atunci când rămâne constantă. Altfel spus, este probabil ca şi cele mai mici scăderi ale performanţei să atragă după sine o serie de schimbări ce pot viza, de exemplu, scăderea costurilor, iniţierea unor campanii de publicitate şi reclamă, înlocuirea managerilor ce s-au dovedit ineficienţi etc. Pe de altă parte, este plauzibil ca schimbarea organizaţională să fie determinată şi de creşteri ale performanţelor. Cu toate că, uneori, performanţele crescute ar putea fi urmate de o stare de relaxare sau inacţiune, este de aşteptat ca aceasta să fie doar temporară, fie datorită aspiraţiilor managerilor de a se dovedi şi mai eficienţi, fie datorită aspiraţiilor acţionarilor de a obţine şi mai multe dividende. Ca atare, este de aşteptat ca schimbările organizaţionale să fie mai frecvente în condiţiile creşterii performanţei decât în cele în care ea rămâne constantă.

Ca şi în cazul primei variabile (caracteristicile mediului), cercetătorii au studiat nivelurile performanţei în legătură cu mărimea organizaţiei. Performanţa a fost studiată atât prin raportare la nivelurile anterioare ale acesteia, cât şi la cele actuale (raportabile la schimbări). Rezultatele au demonstrat că nivelurile anterioare ale performanţei nu au reprezentat factori determinanţi ai schimbării organizaţionale. Mai mult, s-a demonstrat că atât nivelurile mari ale performanţelor, cât şi eficienţa lor au fost negativ corelate cu schimbările focalizate spre exterior (respectiv cele ce vizează schimbări la nivelul produselor, pieţelor, al relaţiilor cu clienţii sau consumatorii etc.), iar eficienţa performanţei era corelată negativ şi cu schimbările centrate pe interior (raportabile la schimbarea scopurilor, filosofiei, culturii organizaţionale sau la deciziile privind dezvoltarea resurselor umane, participarea angajaţilor, reducerea costurilor etc.). Toate aceste rezultate au condus la formularea concluziei că nivelurile înalte de performanţă reduc necesitatea resimţită de manageri de a iniţia schimbări.

Dacă nivelurile performanţei sunt negativ corelate cu schimbarea organizaţională, schimbările performanţei sunt, se pare, responsabile de schimbarea organizaţională. Astfel, reducerea performanţelor s-a dovedit a fi puternic asociată cu schimbările focalizate spre exterior şi cu schimbări ale formei organizaţionale, pe când creşterile în eficienţa performanţei erau negativ corelate cu schimbările centrate spre interior. Considerându-se şi variabila referitoare la mărimea organizaţiei, datele cercetării au demonstrat că o creştere a eficienţei performanţei reduce frecvenţa schimbărilor în organizaţiile mari mai mult decât în cele mai mici.

Caracteristici ale managementului strategic. Pornindu-se de la ipoteza că, în mare măsură, schimbarea organizaţională este iniţiată de manageri, cercetarea s-a concentrat pe trei caracteristici considerate a-i diferenţia în modul de abordare cu privire la schimbare: (a) istoria vieţii de muncă, (b) atribute demografice şi (c) variabilele de personalitate. Referitor la prima variabilă au fost luate în considerare, pe de o parte, experienţa managerilor în funcţii centrate pe producţie sau pe procesele interne ale organizaţiei *versus* experienţa în funcţii centrate pe *output* (de exemplu, marketing) şi, pe de altă parte, durata deţinerii unei poziţii. Atributele demografice au avut în vedere nivelul educaţional şi vârsta managerilor. Variabilele de personalitate au fost măsurate prin: percepţia managerilor cu privire la puterea poziţiei de control; percepţia privind aria lor de libertate în acţiune; necesităţile de realizare; toleranţa faţă de ambiguitate. Rezultatele cercetării au demonstrat că durata deţinerii unei poziţii de conducere este corelată puternic negativ cu schimbarea organizaţională centrată spre interior. De asemenea,

contrar aşteptărilor, experienţa managerilor în funcţii centrate pe *output* s-a dovedit a fi negativ legată de frecvenţa schimbărilor centrate spre exterior. O posibilă explicaţie ar putea fi că tocmai experienţa managerilor în realizarea unor funcţii le stimulează încrederea în sine şi, prin aceasta, dorinţa de a rămâne fixaţi în anumite cursuri de acţiune. Analiza variabilelor de personalitate a fost realizată în relaţie cu mărimea organizaţiei, descoperindu-se foarte puţine relaţii semnificative între acestea şi angajarea în diferite tipuri de schimbări organizaţionale. Nici atributele demografice nu par să fi intrat în corelaţii semnificative statistic cu schimbarea organizaţională. Totuşi, concluzia generală obţinută în urma studierii acestei variabile a fost aceea că unele caracteristici ale managerilor responsabili cu luarea deciziilor strategice influenţează schimbarea organizaţională, însă această influenţă variază, fiind afectată în mare măsură de tipul de schimbări considerate, respectiv ea este mai mare în cazul schimbărilor centrate pe interior. O a doua concluzie generală este că variabilele ce ţin de istoria vieţii de muncă reprezintă predictori mai buni ai schimbării organizaţionale decât variabilele de personalitate.

Strategia organizaţională. Pentru analizarea strategiei organizaţionale, cercetătorii au recurs la o tipologie a strategiilor promovată de Miles *et al.* (1978), care au identificat patru tipuri de comportamente ale corporaţiilor, desemnate sub următorii termeni: (1) *apărătorul*, preocupat de stabilitate şi care, în confruntarea cu competitorii, adoptă fie o strategie centrată pe calitate, fie a fixării unor preţuri competitive; (2) *prospectorul*, interesat de menţinerea flexibilităţii atât tehnologice, cât şi administrative, centrat în permanenţă pe descoperirea oportunităţilor pieţei şi a unor noi produse; (3) *analistul*, al cărui comportament (mai echilibrat) se situează între primele două tipuri, încercând să minimizeze riscul în condiţiile maximizării oportunităţilor pentru obţinerea profitului; (4) *reactivul* care, spre deosebire de celelalte tipuri de comportament, este centrat pe capacitatea de reacţie la mediu. În contextul studiului de faţă, cercetătorii se raportează doar la primele două strategii.

Rezultatele analizei acestui indicator au condus la două concluzii mai specifice. În primul rând, este probabil ca schimbările organizaţionale să fie mai frecvente atunci când organizaţiile adoptă strategia prospectorului. În schimb, efectele adoptării strategiei apărătorului asupra schimbării organizaţionale nu sunt clare. Concluzia generală este că frecvenţa schimbării organizaţionale este dificil de prezis prin simpla cunoaştere a strategiei adoptate de organizaţie, însă este mai uşor predictibilă prin analiza interacţiunii strategiei cu mărimea organizaţiei. De exemplu, rezultatele cercetării au sugerat că interacţiunea dintre strategia apărătorului şi mărimea organizaţiei are un efect pozitiv asupra tuturor tipurilor de schimbare: organizaţiile mari introduc noi tehnologii sau procese de muncă, pe când cele mici întârzie schimbarea.

Structura organizaţională. În analiza acestei variabile au fost folosite patru caracteristici structurale considerate a fi potenţial responsabile pentru producerea schimbării organizaţionale: centralizarea luării deciziei, standardizarea procedurilor, specializarea funcţiei şi interdependenţa proceselor de producţie şi distribuţie.

Rezultatele acestui tip de analiză au demonstrat că, în ciuda supoziţiei iniţiale, centralizarea nu este negativ corelată cu schimbarea organizaţională. De asemenea, contrar aşteptărilor, specializarea nu este pozitiv corelată cu schimbarea. O posibilă explicaţie ar fi că nivelurile înalte de specializare determină schimbări asociate cu diferite unităţi sau funcţii, schimbări ce produc efecte locale şi nu sunt considerate, prin urmare, importante

din perspectiva managementului strategic. Standardizarea, ca indicator al gradului de omogenitate a procedurilor organizaţionale, s-a dovedit a fi pozitiv legată de schimbarea organizaţională: schimbările organizaţionale sunt mai puţin frecvente în organizaţiile caracterizate printr-un grad mai înalt de standardizare. Interdependenţa organizaţională s-a demonstrat pozitiv corelată cu schimbările centrate spre interior în organizaţiile mai mari. Concluzia generală cu privire la analiza acestei variabile este că standardizarea procedurilor organizaţionale întârzie toate tipurile de schimbări.

Rezultatele cercetării empirice descrise mai sus, precum şi ale multor altor cercetări de acelaşi tip, au evidenţiat câteva aspecte importante ce se impun a fi considerate în orice încercare de analiză, înţelegere, explicare şi predicţie a mecanismelor ce determină schimbarea organizaţională:

1. Schimbarea organizaţională este determinată de o multitudine de factori, unii avându-şi sursa în exteriorul (mediul) organizaţiei, alţii în organizaţia însăşi. Combinarea surselor externe şi a celor interne este de natură a crea lanţuri de schimbări organizaţionale ce se produc uneori în mod predictibil, succesiv, linear, iar alteori impredictibil, nelinear, discontinuu.
2. Schimbările rapide ale mediului actual, caracterizat prin creşterea complexităţii, turbulenţei şi competitivităţii, precum şi mărimea organizaţiilor ce funcţionează în astfel de medii, impun cerinţe diferite în adoptarea strategiilor de confruntare cu schimbarea.
3. Schimbarea organizaţională poate fi privită din două perspective. Pe de o parte, după cum au indicat şi rezultatele studiilor descrise mai sus, ea reprezintă un răspuns al organizaţiilor la tendinţele de schimbare, aşa cum sunt acestea *percepute* de managementul lor. Schimbarea organizaţională poate fi echivalată, în acest caz, cu dezvoltarea unor strategii de confruntare cu oportunităţile şi ameninţările mediului. Pe de altă parte, schimbarea organizaţională poate fi imaginată şi ca un proces de *creare* a schimbării, respectiv ca un proces proactiv, mai degrabă, decât unul reactiv. Şi într-un caz şi în celălalt, managementul organizaţiei are un rol decisiv în proiectarea/reproiectarea strategiilor de schimbare, ca şi în urmărirea consecinţelor determinate de decizia de schimbare.

Strategii de schimbare organizaţională

Pornind de la consideraţiile de mai sus, ne propunem, în continuare, să ilustrăm prin câteva dintre exemplele cele mai cunoscute *strategii de schimbare organizaţională*, precum şi consecinţele lor asupra diferitelor aspecte ale comportamentului organizaţional.

Reducerea mărimii (downsizing)

Reducerea mărimii constă dintr-un set de activităţi centrate de management pe dimensiunea organizaţiei în scopul îmbunătăţirii eficienţei, productivităţii şi/sau a competitivităţii. Adoptarea acestei strategii afectează atât numărul persoanelor ce lucrează în organizaţie, cât pe cel al proceselor de muncă. Cameron *et al.* (1995), argumentând că această strategie trebuie distinsă de alte fenomene, cum ar fi declinul organizaţional, non-adaptarea

sau concedierea, identifică patru caracteristici considerate esenţiale pentru diferenţierea conceptului de alţi termeni aparent similari. În primul rând, reducerea mărimii „nu este ceva ce se întâmplă organizaţiei, ci [este] ceva ce organizaţia întreprinde în mod deliberat" (p. 25). Aceasta înseamnă că strategia reducerii mărimii reprezintă un set de *activităţi asumate premeditat*. În al doilea rând, deşi strategia implică *reducerea personalului*, ea nu se limitează la aceasta. Există o varietate de strategii de reducere a personalului asociate celei de reducere a mărimii, cum ar fi : transferurile, asistenţa oferită persoanelor pentru a-şi găsi un alt serviciu, stimulente materiale oferite pentru pensionare timpurie, concedii prelungite etc. Totuşi, reducerea mărimii nu implică întotdeauna reducerea de personal. De exemplu, există situaţii în care introducerea unor noi produse atrage după sine necesitatea muncii suplimentare (în condiţiile creşterii surselor de venituri), fără a fi angajat însă un număr de lucrători proporţional cu solicitările noilor tipuri de activităţi. Cea de a treia caracteristică a acestei strategii, strâns legată de a doua, vizează faptul că este centrată pe creşterea *eficienţei* organizaţiei. Reducerea mărimii se poate produce fie proactiv, fie reactiv, în scopul limitării costurilor, a sporirii veniturilor sau a menţinerii nivelului competitivităţii. Atunci când este concepută şi implementată ca o strategie reactivă, ea poate fi interpretată ca o reacţie defensivă faţă de declin. Ca strategie proactivă, presupune concentrarea deliberată pe creşterea performanţei organizaţionale. Indiferent însă de modul de abordare (proactiv sau reactiv), această caracteristică a strategiei vizează limitarea şi reducerea costurilor. În sfârşit, strategia de reducere a mărimii afectează şi procesele de muncă, fie că acesta este un rezultat produs intenţionat sau neintenţionat. Astfel, consecinţa reducerii numărului personalului este că un număr mai mic de angajaţi va trebui să realizeze aceeaşi cantitate de muncă sau chiar mai mult, ceea ce determină, mai departe, o serie de efecte asupra tipurilor de activităţi ce urmează a fi îndeplinite şi asupra modului în care trebuie îndeplinite. Este evident că aplicarea acestei strategii poate avea un dublu efect : fie se ajunge la ineficienţă, conflicte, moral scăzut, din pricina supraîncărcării oamenilor cu prea multe responsabilităţi, fie poate creşte viteza îndeplinirii sarcinilor şi, prin aceasta, creşte şi productivitatea. Mai mult, unele acţiuni de reducere a mărimii implică restructurarea şi eliminarea unor activităţi (de genul funcţiilor lipsite de continuitate, al abolirii nivelurilor ierarhice sau al fuziunilor între unităţi), ceea ce, într-un fel, presupune reproiectarea activităţilor de muncă. Se consideră, în acest sens, că indiferent de faptul că munca în sine constituie sau nu centrul de interes în strategia de reducere a mărimii, procesele de muncă vor fi întotdeauna afectate într-un fel sau altul.

Înainte de a prezenta efectele organizaţionale ale strategiei de reducere a mărimii, este necesar să ne referim pe scurt la contextul economic şi social ce a determinat introducerea şi apoi aplicarea pe scară largă a acestei strategii. Sfârşitul anilor '70 şi începutul anilor '80 au marcat, după cum este bine ştiut, o schimbare a prezumţiilor de bază cu privire la modul de abordare a performanţelor şi schimbării organizaţionale. Dacă până atunci se considera că mărimea organizaţiilor este asociată în mod direct cu performanţe mai înalte („cu cât mai mare, cu atât mai bine") şi, prin urmare, dezvoltarea organizaţiilor este un proces organic în ciclul de viaţă natural, o serie de schimbări dramatice ale mediului (recesiunea economică a statelor occidentale dezvoltate, scăderea competitivităţii pe piaţa globală etc.) au condus la reconsiderarea acestor supoziţii în sensul acceptării reversului lor. Altfel spus, nu neapărat ordinul de mărime determină eficienţa (şi mărimea mică poate produce eficienţă), astfel încât scăderea mărimii şi

declinul pot fi acceptate ca tendinţe la fel de naturale în ciclurile de viaţă organizaţionale precum este dezvoltarea. Desigur că schimbările din mediul economic al organizaţiilor, asociate cu schimbarea „filosofiei" privind căile de obţinere a eficienţei au determinat o revizuire a modului de funcţionare a corporaţiilor, în special a structurii divizionale de organizare, ce a fost adoptată de cele mai multe dintre acestea după cel de-al doilea război mondial. S-a constatat astfel că forma divizională a condus la numeroase dublări ale personalului corporativ de la nivelul diviziilor. Expansiunea geografică şi internaţională a permis, de asemenea, multiplicarea numărului şi nivelurilor de management ce urmau să coordoneze un număr din ce în ce mai mare de activităţi dintr-un număr, şi acesta în creştere, de localizări geografice diferite. Totodată, progresele tehnologice şi adoptarea noilor tehnologii au condus mai degrabă la angajarea unui personal suplimentar decât la înlocuirea sau reducerea numărului acestuia. În felul acesta, proporţia managerilor a crescut mult peste cea a muncitorilor. De exemplu, în organizaţiile manufacturiere din S.U.A., dacă în anul 1950 proporţia dintre muncitori şi angajaţii din sectoarele nonproductive era de 19%, în 1960 aceasta crescuse la 24 de procente, în 1975 la 25%, în 1980 la 30 de procente, iar în 1987, 32% din toţi angajaţii erau lucrători din sectoarele nonproductive (Cameron *et al.*, 1995). La toate acestea s-a adăugat continua expansiune a nivelurilor de management, asociată, în mod evident, cu o creştere a costurilor. Până şi acum, există o discrepanţă importantă între numărul nivelurilor de management din companiile americane producătoare de automobile şi competitorii lor japonezi. Companiile americane au dublul nivelurilor de management comparativ cu cele japoneze. Cu toate acestea, în anul 1990, de exemplu, producătorii japonezi au vândut acelaşi număr de maşini ca şi General Motors, cu 50% mai mult decât compania Ford şi de două ori mai multe decât Chrysler (Womack, Jones şi Roos, 1990). Dacă mai adăugăm la aceste statistici şi faptul că firmele americane de automobile proiectează şi construiesc o maşină într-un timp dublu celui necesitat de firmele japoneze, în special din cauza nivelurilor prea numeroase de management, a suprasolicitării sistemelor de comunicare (cu toate implicaţiile ce decurg de aici), dispunem de un tablou suficient de ilustrativ pentru a înţelege cauzele ce au determinat necesitatea găsirii unor strategii de schimbare organizaţională. Din această perspectivă, *reducerea mărimii organizaţiilor* a fost considerată o soluţie importantă sau, mai bine zis, o strategie reactivă menită a rezolva multe din ineficienţele prezentate.

Începând cu anul 1990, multe dintre cele mai prestigioase corporaţii au recurs la această strategie. De exemplu, IBM a eliminat aproape 30.000 de angajaţi, respectiv 7% din întreaga forţă de muncă, ITT peste 100.000 de oameni (44% din totalul angajaţilor), AT&T 10% etc. În 1990, peste jumătate de milion de manageri americani cu salarii ce depăşeau 40.000 $ pe an şi-au pierdut slujbele, iar mai mult de jumătate din angajaţi au acceptat reduceri de salariu între 30 şi 50 la sută pentru a obţine noi slujbe.

Dacă strategia de reducere a mărimii a fost apreciată şi adoptată ca o soluţie de creştere a performanţelor şi competitivităţii, este important să aflăm ce concordanţă există între aşteptările iniţiale şi realizări. Conform rezultatelor unei cercetări empirice realizate de Cameron *et al.* (1995), se pare că efectele organizaţionale ale adoptării strategiei de reducere a mărimii nu au fost nici pe departe cele sperate. Atunci când strategia a fost folosită abrupt, fără o pregătire prealabilă, şi a constat în special în abordări de tipul concedierilor sau „aruncării peste bord" a personalului considerat împovărător din perspectiva costurilor, ea a produs grave disfuncţii organizaţionale,

reflectate în special în imposibilitatea introducerii vreunei forme de ameliorare a activităţii şi, mai mult, chiar în creşterea ineficienţei organizaţionale. Citând rezultatele unei anchete realizate de o firmă ce se ocupa cu plasarea angajaţilor concediaţi, Right Associates, cercetătorii arată că 74% din numărul managerilor de la nivelurile superioare de conducere, ale căror companii au adoptat această strategie, au declarat că principalele consecinţe ale aplicării ei au fost scăderea moralului, a încrederii şi a productivităţii. Un alt studiu realizat de Societatea pentru Managementul Resurselor Umane a demonstrat că mai mult de jumătate din cele 1.468 de firme ce au adoptat strategia reducerii mărimii au ajuns la o productivitate mai scăzută ca urmare a aplicării ei (Henkoff, 1990). O altă cercetare, realizată între 1986 şi 1991 şi care a cuprins 1.005 firme ce au adoptat această strategie, a demonstrat că numai 46% dintre acestea au reuşit să reducă realmente costurile, numai 32% au reuşit să-şi crească profiturile şi numai 17% şi-au redus birocraţia (Bennett, 1991).

Interpretarea dată de Cameron *et al.* (1995) acestor rezultate este că strategia reducerii mărimii nu a produs rezultatele aşteptate, întrucât ea a fost prost concepută şi implementată. În loc de a se obţine o reducere a costurilor şi o creştere a eficienţei, ea nu a produs decât resentimente şi o profundă rezistenţă la schimbare. În acest sens, autorii prezintă câteva cerinţe şi descriu un set de metode ce trebuie cunoscute înainte de a se lua decizia de adoptare şi aplicare a acestei strategii. Ei insistă asupra faptului că strategia trebuie privită în primul rând ca o oportunitate pentru „îmbunătăţirea continuă", şi nu ca o reacţie la o criză iminentă. Altfel spus, capacitatea de anticipare şi atitudinea proactivă ar trebui să stea la baza adoptării unei astfel de strategii pentru ca ea să nu se transforme într-un simplu instrument de confruntare cu ceea ce ar putea fi perceput ca o „ameninţare" venită din mediul organizaţiei. Concluzia autorilor este că „indiferent de circumstanţele mediului unei firme, a face din strategia reducerii mărimii un mod de viaţă sugerează că angajaţii trebuie întotdeauna să caute modalităţi de a face mai mult cu mai puţin, de a utiliza mai bine resursele şi de a îmbunătăţi continuu organizaţia atât în privinţa eficienţei, cât şi a eficacităţii" (p. 58).

O altă strategie de schimbare organizaţională ce-şi propune în esenţă „să facă mai mult cu mai puţin" este cea de reconcepere şi reproiectare a proceselor de muncă.

Reconceperea (reengineering)

Reconceperea reprezintă o strategie de schimbare organizaţională menită a promova „regândirea fundamentală şi reproiectarea radicală a proceselor [corporaţiilor] de afaceri pentru obţinerea unor îmbunătăţiri dramatice în standardele de performanţă contemporane, critice, cum ar fi costul, calitatea, serviciile şi viteza..." (Hammer şi Champy, 1993, p. 32). Acceptarea acestei definiţii ridică în mod inevitabil o întrebare: cine ar trebui să regândească fundamental şi să reproiecteze radical procesele organizaţionale? De altfel, înşişi autorii ce oferă această definiţie remarcă în aceeaşi lucrare că „a reconcepe o companie înseamnă a merge într-o călătorie dinspre familiar spre necunoscut. Această călătorie trebuie să înceapă undeva şi cu cineva. Unde şi cu cine?..." (Hammer şi Champy, 1993). Totuşi, autorii oferă câteva direcţii pe care, apreciază ei, ar trebui să le urmeze orice companie interesată în adoptarea unei astfel de strategii. În primul rând, cei mai mulţi manageri şi directori executivi ar trebui să se distanţeze de gândirea deductivă (ce presupune că au capacitatea de a defini o problemă, căutând apoi şi

evaluând diferite soluţii), încercând să înveţe *gândirea inductivă*. Gândirea inductivă implică dezvoltarea abilităţii de a recunoaşte, mai întâi, o soluţie puternică şi, apoi, de a căuta problemele pe care aceasta le-ar putea rezolva. Acestea pot fi, de altfel, probleme pe care, probabil, o companie nici nu le are în momentul respectiv. În al doilea rând, managerii trebuie să înveţe să accepte noile reguli de conducere a unei organizaţii, reguli impuse, de cele mai multe ori, de progresele tehnologiei informaţiei. De exemplu, modelul de dezvoltare a organizaţiilor moderne a impus conceptul şi practica deciziei ce trebuie să urmeze lanţul ierarhic. Costurile luării deciziei sunt însă astăzi atât de mari, încât organizaţiile aproape că nu le mai pot suporta. Tehnologia modernă permite distribuţia rapidă a informaţiei care, în trecut, era accesibilă doar managementului. Când accesibilitatea oamenilor la date şi informaţii este combinată cu tehnica de a oferi angajaţilor un set de instrumente de analiză simplu de folosit (în urma unui proces de instrucţie), dintr-o dată se va observa că aceştia vor dispune de capacităţi sofisticate de luare a deciziei. Ca urmare, deciziile pot fi luate mult mai rapid, iar problemele pot fi rezolvate pe măsură ce apar. În felul acesta, regula veche, ce stipula că managerii sunt cei ce iau deciziile, trebuie înlocuită cu o nouă regulă, ce admite că procesul de luare a deciziei reprezintă un element al muncii oricărei persoane.

Hammer şi Champy argumentează că aspectul esenţial în strategia reconceperii vizează concentrarea companiilor mai mult pe *procese* decât pe funcţii. Ei definesc procesul ca reprezentând „un set de activităţi care se ocupă de unul sau mai multe *input*-uri şi creează un *output* ce are valoare pentru client" (1993, p. 35). Câteva ilustrări ale concentrării pe proces sunt raportabile la dezvoltarea unui nou produs, îndeplinirea cerinţei unui client, ameliorarea unor materiale etc. Spre deosebire de procesele de afaceri, *funcţiile* se referă la departamentele specializate pe sarcini sau pe abilităţi, în care se realizează majoritatea activităţilor de muncă (de producţie, vânzări şi distribuţie etc.).

O altă perspectivă privind strategia reconceperii este oferită de Beatty şi Ulrich (1991), care descriu această strategie ca fiind reprezentată de un proces în cinci paşi (ce se pot produce fie simultan, fie secvenţial), proces ce include atât „hardware-ul" organizaţiei (strategie, structură, sisteme), cât şi „software-ul" ei (comportamentul angajaţilor). Procesul începe cu activitatea de *restructurare*, prin care autorii înţeleg reducerea mărimii şi a cauzelor ce creează temporizarea sau amânarea unor acţiuni, urmată de *înlăturarea birocraţiei*, astfel încât „să se elimine rapoartele inutile, aprobările, şedinţele" şi altele de acest gen. A treia etapă vizează *împuternicirea angajaţilor*, respectiv implicarea acestora în toate activităţile organizaţiei prin recunoaşterea capacităţilor şi cunoştinţelor de care aceştia dispun deja. Împuternicirea se bazează, pe de o parte, pe încrederea ce trebuie acordată angajaţilor (considerată drept valoare) şi pe distribuirea informaţiilor importante dincolo de graniţele departamentelor, astfel încât angajaţii să obţină o anumită autonomie în îndeplinirea responsabilităţilor. Împuternicirea presupune, totodată, implicarea efectivă a angajaţilor în reproiectarea activităţilor de muncă, a canalelor de comunicare, a sistemelor de control etc. Etapa împuternicirii reprezintă fundamentul pe baza căruia se obţine *îmbunătăţirea continuă* (a cărei esenţă constă în simplitate, viteză şi creştere a calităţii servicilor). Consecinţa celor patru etape este reprezentată de *schimbarea culturală strategică* (la nivelul conducerii, activităţilor de muncă şi concepţiilor), prin care se obţine *avantajul competitiv de lungă durată*.

După cum se poate observa, această strategie, menită a reduce complexitatea şi a obţine mai multe avantaje cu costuri mai mici, foloseşte şi elemente ale altor strategii,

cum ar fi restructurarea, împuternicirea, reducerea mărimii etc. Totuşi, se pare că speranţele create de promotorii acestei strategii cu privire la creşterea miraculoasă a eficienţei nu au fost întocmai îndeplinite. De exemplu, rezultatele unui studiu realizat în 1995 de Kalchas Group au evidenţiat că numai 38% dintre directorii executivi intervievaţi au apreciat că aplicarea acestei strategii a fost principala sursă de creştere a profitului în ultimii trei ani (Kalchas Group, 1995). De asemenea, un alt studiu ce şi-a propus detectarea eficienţei strategiei de reconcepere a demonstrat că numai 22% dintre manageri au declarat că şi-au putut îndeplini obiectivele, mai puţin de jumătate din companiile cercetate au obţinut succes cu privire la creşterea profiturilor şi numai 2% au apreciat că s-ar fi produs o creştere a moralului angajaţilor (Watson-Wyatt, 1995).

Limitele şi, în mare măsură, rezultatele nesatisfăcătoare ale strategiilor de schimbare descrise anterior au condus la orientarea cercetărilor pe găsirea unor soluţii şi strategii mai creative, una dintre ele fiind centrată pe *inovare*.

Inovarea strategică

Inovarea strategică implică, în esenţă, agregarea a noi combinaţii de resurse ce ar putea crea oportunităţi productive pentru o perioadă durabilă de timp (Baden-Fuller şi Stopford, 1992). În mare măsură, interesul occidental pentru inovare a fost stimulat de exemplul companiilor japoneze ce au reuşit să încorporeze această dimensiune mult mai rapid şi cu rezultate satisfăcătoare. În acest sens, Prahalad şi Hamel (1990), de exemplu, sugerează că, dacă în trecut managerii occidentali erau îngrijoraţi de costurile scăzute şi calitatea înaltă a produselor importate din Japonia, acum ei se simt depăşiţi de ritmul în care rivalii japonezi inventează noi pieţe, creează noi produse şi apoi le multiplică.

Strategia inovării poate fi iniţiată şi aplicată în egală măsură atât în industriile extrem de dinamice, ce folosesc tehnologii de vârf, cât şi în cele ce nu au aceste caracteristici. În acest sens, Baden-Fuller şi Stopford (1992) argumentează că nu se poate vorbi de industrii mature sau mai puţin mature, ci doar de firme mature sau mai puţin mature. Industriile considerate de succes sunt cele populate de organizaţii imaginative şi profitabile. Aceasta înseamnă că firmele ce experimentează un declin ireversibil în ceea ce priveşte cererea pentru produsele sau serviciile oferite ar trebui să fie şi mai imaginative, în scopul supravieţuirii, fie prin crearea de noi produse şi servicii, fie prin diversificarea competenţelor existente. Se argumentează, de asemenea, că, în ciuda prejudecăţii că o strategie inovativă poate fi introdusă mai degrabă de firmele mari decât de cele mici, o serie de experienţe oferite de folosirea acestei strategii au demonstrat că mărimea nu reprezintă neapărat un garant al succesului. În acest sens, John Kay (1993) apreciază că nici performanţa actuală şi nici mărimea nu s-au dovedit a fi indicatori ai succesului pe termen lung. Altfel spus, mărimea unei organizaţii nu mai reprezintă un element protector pentru firmele ce şi-au pierdut avantajul competitiv. Din această perspectivă, mărimea poate fi considerată mai degrabă un rezultat al avantajului competitiv decât cauza sa.

Tipurile de inovaţii ce pot fi luate în considerare de organizaţiile ce adoptă această strategie vizează o varietate de aspecte : descoperirea mai multor modalităţi de adăugare de valoare la produsele şi serviciile deja existente ; adoptarea de către firmele manufacturiere a tehnologiilor bazate pe computere ; încercarea organizaţiilor de mărime mare de a acţiona în spiritul în care o fac cele mici, flexibile, cu costuri reduse ; adoptarea de către firmele ce oferă servicii a noilor tehnologii de informare şi comunicare ; implementarea

unor schimbări structurale şi funcţionale, de genul adoptării structurilor-reţea sau a folosirii echipelor ce se bazează pe autoconducere; extinderea pieţelor în noi zone, sectoare şi pieţe (Clarke şi Clegg, 1998).

O cheie a succesului adoptării şi aplicării acestei strategii este aceea de a menţine spiritul inovării în permanenţă treaz. Aceasta este o adevărată provocare pentru organizaţiile ce sunt nevoite să schimbe şi să transforme în permanenţă ceva pentru a ţine pasul cu dinamica schimbărilor din mediu. Inovarea şi schimbarea nu pot fi făcute doar din când în când, ci pe o bază permanentă. Totuşi, inovarea poate implica transformări radicale ca răspuns la schimbările neaşteptate din mediul pieţei, după cum poate fi considerată ca un proces coerent de schimbare incrementală. În acest ultim caz, deşi inovaţiile pot avea aparenţa unor progrese relativ modeste, ele pot îmbunătăţi multe aspecte ale organizaţiei, de la tehnologie, la structură şi sistem şi chiar la oameni (prin perfecţionarea abilităţilor, a creării unei culturi suportive, a îmbunătăţirii comunicării etc.).

Modul de raportare la inovare, ca şi modul de aplicare a acestei strategii dau seama, de multe ori, de diferenţele existente între firmele ce au adoptat-o ca strategie de bază. Dussauge, Hart şi Ramanantsoa (1992), explorând cauzele pentru care multe companii ce par să aibă structuri similare obţin totuşi rezultate diferite, manifestând o mare variaţie în ceea ce priveşte dezvoltarea tehnologiei, dezvoltarea noilor produse şi rentabilitate, demonstrează că nici volumul mare al cheltuielilor făcute de departamentele de cercetare/dezvoltare şi nici adoptarea unei structuri organizaţionale specifice nu se pot constitui în garanţi ai succesului. Autorii remarcă faptul că „pentru a explica aceste diferenţe, trebuie să pătrundem dincolo de suprafaţă, la nivelul proceselor de grup şi organizaţionale. Companiile inovative [...] prezintă modele specifice de conducere, viziune, comunicare, luare a deciziei şi cultură. «Cercetarea» este preocupată de crearea unei noi cunoaşteri, în timp ce scopul «dezvoltării» este acela de a aplica cunoaşterea ştiinţifică, [fiind astfel] solicitate procese diferite [...]. Companiile cu cicluri rapide [de dezvoltare] se desprind de dominanţa funcţiilor şi diviziilor pentru a dezvolta puternice legături transfuncţionale. În firmele inovative, relaţiile dintre variatele funcţii şi domenii de specializare sunt puternic interactive... [Există] trei [aspecte]-cheie în inovarea unui produs nou – conducere, muncă de echipă şi simultaneitate... Echipele bine dezvoltate, cu roluri diferenţiate, ce au o viziune comună, reprezintă cheia inovării rapide a produsului. Rapiditatea este totuşi atinsă prin realizarea simultană a ceea ce se producea [odată] secvenţial... Două procese sunt critic importante în atingerea simultaneităţii: dărâmarea etapelor dezvoltării şi stimularea programelor de «multiînvăţare» a participanţilor prin comunicare intensivă" (pp. 167-190).

Organizaţiile inovative tind să manifeste acele caracteristici ce stimulează „cultura creativităţii". Este evident că structura lor este de tip organic, flexibil, capabilă de a „împuternici" angajaţii, accentuând şi apariţia inovaţiei „de jos în sus", şi nu doar pe traiectul clasic. Totuşi, după cum sugerează Van de Ven (1995), aplicarea celor mai multe din principiile inovării nu reprezintă o garanţie a succesului, întrucât „managerii nu pot controla succesul inovaţiei; numai diferenţele o pot face". Prin aceasta, autorul accentuează necesitatea unei schimbări fundamentale privind filosofia „controlului", pe care se bazează practica managerială tradiţională. Pentru a da substanţă acestei remarci, Van de Ven povesteşte istoria cuceririi medaliei de aur la schi de către Frantz Klammer, la Jocurile Olimpice de iarnă din 1976. Întrebat de un profesor de la universitatea californiană din Los Angeles cum a reuşit să obţină această incredibilă performanţă,

proaspătul campion a răspuns că a ales în mod deliberat „să schieze fără control". Ştiind că trebuia să concureze împotriva unor mari schiori ai lumii, dintre care câţiva au obţinut performanţe mai bune cu alte prilejuri, a abandonat ideea de a schia cu viteza normală, adică cu o viteză controlată. Altfel spus, el a ales să schieze atât de repede, încât a pierdut orice sens al controlului pe parcursul competiţiei. Şi, cu toate că aceasta nu a fost, desigur, o condiţie suficientă pentru obţinerea victoriei, el a considerat-o necesară.

Experienţa campionului la schi reprezintă o bună ilustrare a modului în care trebuie abordată strategia inovării. Prin definiţie, orice inovaţie presupune ieşirea din *statu-quo*, un salt în necunoscut. Aceasta înseamnă că succesul oricărei inovaţii depinde, în mare măsură, de capacitatea de a renunţa la structurile şi practicile manageriale clasice de control. Desigur, ca şi în cazul campionului, simpla renunţare la acestea nu asigură neapărat succesul, însă poate reprezenta o condiţie, alături de altele, care să crească probabilitatea obţinerii lui.

Am descris câteva din cele mai cunoscute strategii de schimbare organizaţională. Lor li se adaugă multe altele (managementul calităţii totale, planificarea strategică, restructurarea defensivă, învăţarea organizaţională etc.) asupra cărora nu ne vom mai opri în contextul de faţă. Vom aduce însă în discuţie o ultimă teorie ce se raportează critic la toate strategiile de schimbare organizaţională (apreciate drept convenţionale) prezentate până acum, şi anume teoria Haosului.

Organizarea prin haos

Teoria Haosului îşi are originea în cercetarea din domeniul ştiinţelor naturii, centrată pe înţelegerea modului de comportare a sistemelor complexe, dinamice, nonlineare. Acest tip de cercetare reprezintă o tentativă de distanţare faţă de metodele ştiinţei tradiţionale, bazate pe descompunerea fenomenelor complexe în elemente mai simple şi mai uşor predictibile, în favoarea unei abordări în care sistemul este văzut ca holistic şi dinamic. În felul acesta, argumentează promotorii teoriei, oamenii de ştiinţă ar putea înţelege mai bine „vârtejurile şi volburile ce caracterizează procesele turbulente..." (Levy, 1994, p. 168). De altfel, nu întâmplător, metafora considerată astăzi ilustrativă pentru susţinerea ideilor de bază ale teoriei haosului este cea folosită pentru prima dată de Lorentz, care, într-un discurs ţinut în anul 1972, sugera imaginea fluturelui ce zboară în Brazilia, dar ajunge în Texas din pricina unei tornade apărute brusc. Cine poate şti în aceste sisteme ce evenimente „nu sunt întâmplătoare, dar par întâmplătoare... [şi] care par a acţiona în funcţie de şansă, chiar dacă comportamentul lor este de fapt controlat de legi precise", se întreabă autorul (Lorentz, 1993, p. 184).

Teza centrală a teoriei haosului este că seturi simple de relaţii deterministe pot produce rezultate nepredictibile sau, într-o altă formulare, „ordinea poate produce haos şi haosul poate conduce la o nouă ordine..." (Stacey, 1992, p. 99). Deşi semnificaţia modernă a termenului de haos vizează în general o stare de dezordine, harababură, anarhie imposibil de stăpânit, în fapt „haosul este esenţa tuturor sistemelor vii, care necesită realmente o doză de haos şi iregularitate pentru a-şi menţine sănătatea. Haosul este omniprezent şi perfect natural. Veţi descoperi Haosul în bătăile inimii, în activităţile neurale ale creierului, ca şi în organismele studiate în biologie, precum şi în fluxurile de materie şi energie din fizica şi chimia modernă" (Rowley şi Roevens, 1999, pp. 21-22). Este motivul pentru care cei doi autori propun folosirea majusculei ca simbol de

diferenţiere a semnificaţiei comune a termenului de cea implicată de teoria Haosului. Acceptând ideea că organizaţiile sunt sisteme vii, teoria Haosului este perfect aplicabilă şi acestor sisteme. Totuşi, având în vedere că această teorie propune un nou mod de abordare şi interpretare a schimbării, este evident că adoptarea principiilor ei de către corporaţiile de afaceri şi managementul acestora implică renunţarea la concepţia tradiţională ce accentua ordinea, controlul, stabilitatea şi predictibilitatea ca ingrediente esenţiale ale organizaţiilor eficiente. În fapt, adepţii acestei teorii argumentează că dezordinea şi haosul trebuie văzute mai degrabă ca proprietăţi intrinsece funcţionării organizaţiilor decât ca inamici ai lor. Adevărata provocare adresată de teoria Haosului schimbării organizaţionale este de a renunţa la metodele clasice de schimbare (descrise mai sus), în favoarea acceptării haosului ca forţă creativă şi energizantă care, folosită în mod inteligent, permite atât menţinerea sănătăţii durabile, cât şi a potenţialului de reînnoire permanentă a organizaţiilor. În esenţă, cerinţa este de a renunţa la tendinţele de negare, luptă sau chiar control al haosului, respectiv de a sesiza limitele gândirii lineare, convenţionale în abordarea schimbării organizaţionale.

Organizaţiile birocratice moderne au fost astfel proiectate, încât să lupte împotriva (şi eventual să înlăture) oricărui element a cărui apariţie ar fi creat sentimentul de dezordine, tulburare sau instabilitate. Căutarea eficienţei, chiar şi prin acceptarea inovării, presupunea însă un lanţ întreg de acorduri (sau „da"-uri), astfel că orice schimbare se putea produce într-un ritm foarte lent. Un singur „nu" apărut în lanţul acordurilor încetinea sau chiar stopa orice nou proiect. Mediul actual nu mai tolerează însă această lentoare organizată. Altfel spus, în zilele noastre, nu mai există un context static, nici schimbări incrementale, ci mai degrabă discontinuităţi frecvente şi, de cele mai multe ori, impredictibile. Aşadar, ce forţe sau evenimente au schimbat caracteristicile mediului, determinând, prin aceasta, necesitatea unui nou mod de abordare a schimbării? Rowley şi Roevens (1999, pp. 25-37) au identificat câteva surse contextuale ale haosului din organizaţiile de afaceri:

• *Aşteptările mai înalte ale consumatorilor*, reflectate în noile deprinderi de cumpărare, precum şi tendinţa acestora de a evalua performanţele unei organizaţii prin compararea cu alternativele oferite de competitori sunt o astfel de sursă. Acest lucru este explicat prin accesul rapid al cumpărătorilor la informaţii cruciale, pe care nu le deţineau, să spunem, în urmă cu treizeci de ani. Prin Internet, ei pot compara preţurile, serviciile şi calitatea oferite de diferite firme din aproape toată lumea. Mai mult, se pare că o schimbare dramatică s-a produs în ceea ce priveşte înclinarea balanţei puterii deţinute pe piaţă de către producători şi agenţiile de publicitate în favoarea comunităţilor virtuale de consumatori şi entuziaşti. Se acceptă, aşadar, din ce în ce mai mult, că prin Internet nu mai vinzi servicii, ci construieşti o comunitate. Implicaţia este că orice strategie de marketing realizată printr-o pagină web, pentru a fi eficientă, trebuie să pornească de la crearea unei „comunităţi virtuale".

• O altă sursă este reprezentată de *inovarea permanentă a tehnologiilor şi demodarea produselor şi serviciilor existente*, reflectate, de exemplu, în viteza cu care se trece de la proiectarea unui produs la fabricarea lui, ca şi de scurtarea timpului de supravieţuire a tehnologiilor nou create. De exemplu, în 1996, Honda reuşea să realizeze în 6 luni trecerea unei maşini de la faza de proiectare la cea de producţie, în condiţiile în care standardele în industria de profil erau de 2 sau 3 ani. Din perspectiva teoriei Haosului,

se argumentează că haosul creat pe piaţă sau în industria în care funcţionează o companie este creat în condiţiile în care competitorii acesteia, prin viteza cu care acţionează şi noutatea produselor pe care le oferă, creează imaginea demodării celorlalte produse existente pe piaţă, înainte ca firma să fi decis acest lucru şi să fie pregătită pentru înlocuirea lor.

• *Neînţelegerile transculturale*, ce semnifică faptul că nu există o cultură globală şi universală, sunt o altă sursă contextuală de haos. Altfel spus, oamenii din diferite ţări sau grupurile etnice nici nu gândesc la fel şi nici nu îşi bazează deciziile pe aceleaşi valori. Cu toate acestea, falimentul multor companii a fost cauzat tocmai de prezumţia că oamenii gândesc la fel, oriunde s-ar afla pe glob. Un exemplu recent este oferit de pierderile, de cel puţin 1 miliard de dolari, suferite de compania Disney care, introducând EuroDisney în Franţa, nu a fost conştientă de nepotrivirea dintre un produs american şi strategia corespunzătoare de marketing, pe de o parte, şi valorile pe baza cărora reacţionează cumpărătorii francezi sau forţa de muncă specifică acestei ţări, pe de altă parte.

• *Dezvoltarea organizaţională rapidă şi dispariţia unor unităţi de afaceri* sunt alte surse generatoare de haos. Companiile de succes, şi în special cele din domeniul tehnologiei informaţiei, experimentează rate aproape duble de creştere în fiecare an. Orice creştere sau dezvoltare necesită însă mai mulţi oameni, tehnologii mai avansate sau o combinaţie a primelor două elemente. Totuşi, pentru a face faţă ritmului schimbărilor, oamenii trebuie să înveţe în permanenţă pentru a avea capacitatea adaptării la noile tehnologii. Aceasta produce o stare de dezechilibru mai mult sau mai puţin permanent şi un haos instituţional larg răspândit. Ca atare, pentru a rezista confruntărilor permanente cu schimbarea, este nevoie de sisteme adaptative de organizare, precum şi de o cultură care poate asimila, absorbi şi funcţiona confortabil în condiţiile unor niveluri înalte de incertitudine.

• *Legislaţia mai riguroasă a mediului şi performanţele conştiinţei consumatorilor* acţionează, de asemenea, ca surse generatoare de haos. Se argumentează în acest sens că schimbările produse în conştiinţa politică şi socială a consumatorilor împreună cu activismul eco-politic din ce în ce mai evident creează bazele unui nou haos pentru multe companii de afaceri din unele industrii. Totuşi, acest haos poate reprezenta o adevărată oportunitate pentru acele companii care vor reuşi să-şi impună standarde ecologice, câştigând astfel un avantaj competitiv, înainte ca acestea să fie impuse de legislaţie.

• *„Scurgerea" talentelor şi crizele specifice de abilităţi profesionale*, determinate de lipsa loialităţii corporative şi a încrederii reciproce între angajaţii unei companii şi conducerea acesteia, induc stări specifice de haos. Această situaţie, creată în mare măsură de strategiile convenţionale de schimbare organizaţională, cum este cea a *reducerii mărimii*, poate produce adevărate ravagii. În ultimă instanţă, rezultatul aplicării strategiei de reducere a mărimii sau a celei de reconcepere a fost acela că o mulţime de oameni talentaţi au fost nevoiţi să plece, rămânând pobabil în schimb persoane mediocre şi manipulatori politici abili. Mai mult, există şi o „bombă demografică" gata să explodeze. Deja există o lipsă sesizabilă de specialişti în IT atât în Europa, cât şi în America, astfel încât crearea unor noi pieţe de vânzare se bazează pe prea puţini oameni talentaţi în domeniu. A apărut, de asemenea, tendinţa ca mulţi specialişti tineri, observatori ai „măcelului" produs în ultimii 20 de ani asupra celor ce şi-au ales cariere în cadrul

corporaţiilor, să dorească să devină propriii lor şefi. Altfel spus, ei nu mai vor cariere tradiţionale, ci vor să decidă singuri dacă vor lucra temporar într-o corporaţie sau alta şi când să o părăsească. Aceştia vor fi mai degrabă dispuşi să lucreze ca „furnizori independenţi", prin compararea contractelor oferite de diferite companii. Dacă acesta este preţul plătit prin aplicarea metodelor clasice de schimbare organizaţională, înseamnă că organizaţiile viitorului vor depinde în mare măsură de modul în care vor şti să se centreze *pe* şi să folosească valorile de bază ale oamenilor talentaţi care mai lucrează încă în organizaţiile respective. În fond, profiturile nu pot fi obţinute decât cu ajutorul oamenilor, iar oamenii care reuşesc să aducă bani sunt mai importanţi decât cei care doar îi numără. Aceasta înseamnă, în esenţă, dezvoltarea capacităţii de a investi în abilităţile oamenilor care pot susţine creşterea profiturilor.

• *Accentuarea volatilităţii burselor de valori internaţionale*, ilustrată prin creşterea impredictibilităţii comportamentului sistemului economic global, este o sursă îndeobşte recunoscută a haosului. Pieţele financiare globale devin din ce în ce mai haotice, ajungând să semene din ce în ce mai mult sistemelor naturale de evoluţie a vremii sau chiar modelelor de galaxii, care cu greu pot fi admise, şi cu atât mai puţin explicate, de modelele economice tradiţionale.

• O sursă de haos este reprezentată de aşa-numiţii *consultanţi newtonieni*. Implicaţia pe care o evocăm vizează necesitatea schimbării supoziţiilor cu care lucrează firmele de consultanţă care, în ciuda totalului „analfabetism" ştiinţific, îşi permit să formuleze sfaturi pe cât de costisitoare, pe atât de dăunătoare, ce creează falsa imagine că ar putea oferi predictibilitate şi precizie în implementarea pe scară largă a schimbării organizaţionale. Pretenţiile acestor firme, care aruncă mai degrabă germenii bolii decât ai leacului, pot fi desfiinţate prin câteva tipuri de argumente. În primul rând, ştiinţa a înlocuit predictibilitatea cu teoria probabilităţilor, ceea ce înseamnă că nu poţi face predicţii privind comportamentul unui sistem non-linear cum este mediul corporaţiilor de afaceri. În al doilea rând, schimbarea nu poate fi asociată cu precizia, ci mai degrabă cu turbulenţa. În sfârşit, schimbarea nu este nici pe departe mecanică, dacă avem în vedere că, adunând toată puterea de calcul a lumii, tot nu va putea fi calculată şi prezisă niciodată calea pe care o va urma o singură frunză în cădere.

Dacă avem în vedere natura şi implicaţiile surselor de haos menţionate mai sus, atunci cea mai directă concluzie este că, prin schimbare, se schimbă şi rolul ordinii. Sau, în formularea autorilor citaţi, „prea multă ordine, predictibilitate şi regularitate ucid realmente sistemele vii. Prea puţin spaţiu [acordat] şansei şi coincidenţei ucide creativitatea practică şi abilitatea de adaptare. Prea multă nelinişte, stres şi muncă excesivă ucid oamenii... Susţinerea [necesităţii] unei mai mari interferenţe externe, a controlului mai riguros şi a «proiectării mai raţionale şi mai severe a procesului» într-un mediu al afacerilor din ce în ce mai volatil şi haotic pot crea iluzia confortabilă a certitudinii, controlului şi echilibrului; dar preţul va fi plătit în termenii stabilităţii organizaţionale profunde, robuste" (pp. 36-37).

După cum se observă, promotorii teoriei Haosului susţin necesitatea considerării organizaţiilor ca sisteme dinamice, aflate într-o permanentă stare de dezechilibru. Este de aşteptat ca managerii care adoptă această perspectivă să aibă capacitatea de a introduce ei înşişi perturbări în procesul de funcţionare, astfel încât inconsistenţele apărute ca urmare a acestor acţiuni să genereze un potenţial crescut de cunoaştere. Altfel spus, o

organizaţie condusă haotic este autodistructivă, în sensul în care acceptă instabilitatea şi chiar încearcă să inducă crize ca modalitate de a-şi depăşi limitele. Adoptarea acestei perspective implică însă, ca o condiţie *sine qua non*, distanţarea de şi chiar renunţarea la supoziţiile managementului tradiţional. Prin opoziţie cu aceste supoziţii, teoria Haosului sugerează că, atât la nivelul mediului, cât şi al organizaţiilor, se poate întâmpla orice sau aproape orice, că iregularitatea este o proprietate fundamentală a organizaţiilor şi că „tulburările mici, întâmplătoare" pot avea efecte nebănuite pe termen lung. Aceasta înseamnă că managerii nu se mai pot baza în prea mare măsură pe structuri, sisteme (statice), reguli şi proceduri, ci trebuie să fie pregătiţi pentru învăţare şi adaptare continuă prin mijloace inedite.

Cu toate că multe din ideile susţinute de teoria Haosului pot părea exagerate, ele conţin în egală măsură şi sugestii interesante, dintre care unele au fost chiar preluate şi aplicate în imaginarea şi proiectarea a noi forme de organizare. Oricum, date fiind schimbările majore, uneori dramatice, produse în ultimele decenii – menţionate deja pe parcursul acestui capitol – este evident că peisajul organizaţional al secolului XXI va fi extrem de diferit de cel al secolului precedent. Şi aceasta întrucât, după cum afirma Toffler (1973) cu 30 de ani în urmă, „fiecare epocă dă naştere unei forme de organizare potrivită cu ritmul său" (p. 152). Aşa cum revoluţia industrială a permis apariţia formei birocratice de organizare, tot aşa este de aşteptat ca ritmul şi caracteristicile societăţii postindustriale să producă forme postbirocratice de organizare. Este motivul pentru care ne propunem, în continuare, să ne referim la acest aspect.

Ieşirea din birocraţie. Noi forme de organizare

Aproape întreg secolul XX a fost marcat de existenţa birocraţiei atât ca model de organizare, cât şi ca formă istorică specifică de administrare cu pretenţii de aplicabilitate universală. Emergentă istoric, fundamentată raţional, construită în jurul structurii potenţial generatoare de eficienţă, birocraţia a reprezentat o adevărată „armă organizaţională" folosită ca mijloc de legitimare a puterii şi dominaţiei, a nevoii de stabilitate şi predictibilitate, a echilibrului şi consensului. Totuşi, aşa cum a accentuat Weber (1978/1910), formele de organizare nu sunt statice. Birocraţia s-a dovedit o formă de organizare potrivită în condiţiile unui mediu stabil şi ale urmăririi unor scopuri pur economice. Schimbarea condiţiilor (economice, tehnologice, politice, sociale, culturale etc.) mediului atrage după sine un lanţ de alte schimbări ce implică apariţia formelor postbirocratice de organizare, ale căror caracteristici sunt astfel proiectate, încât să răspundă cerinţelor societăţii postindustriale. Înainte de a descrie câteva noi forme de organizare, considerate specifice epocii actuale, să prezentăm mai întâi câteva tendinţe generale, ilustrative pentru transformările ce fundamentează emergenţa unui nou peisaj organizaţional.

Martin Albrow (1997), trecând în revistă schimbările majore din contextul comportamentului organizaţional, remarcă o caracteristică ce poate fi asociată celor mai multe fenomene specifice epocii în care trăim, definită de el drept *epoca globală*. Iar această caracteristică vizează *decentrarea*. Asistăm astăzi, de exemplu, la o decentrare a capitalismului, ilustrată de faptul că termenului de capital nu îi mai este asociat un „ism", adică o anumită pretenţie de coerenţă şi unitate. Altfel spus, nu mai putem oferi *capitalului* o poziţie diferită de cea oferită *proprietăţii*, *dreptului*, *valorii*, *puterii*, *culturii*, *tehnologiei*

sau oricărui alt element-cheie din configuraţia societăţii contemporane. Aşa cum nu vorbim despre *tehnologism* sau *valorism* nu mai putem vorbi nici de capitalism. Acelaşi tip de decentrare s-a produs şi la nivelul organizaţiilor, din moment ce nu mai putem vorbi de o formă organizaţională standard, după cum nu mai există o firmă de afaceri standard sau o carieră standard. Şi, cu toate că fabricile sau întreprinderile manufacturiere mai există încă, ele sunt acum extrem de diversificate, existând uneori lanţuri de întreprinderi vag asociate. Asistăm, aşadar, la dezmembrarea, estomparea sau chiar diluarea legăturilor ce contribuiau înainte la configurarea unui sistem şi, prin aceasta, la recunoaşterea identităţii sale, respectiv diferenţierea de altele.

În acelaşi spirit, Gofee şi Scase (1995), evidenţiind schimbările fără precedent produse la nivelul corporaţiilor între anii 1980 şi 1990, avansează predicţia privind extinderea peisajului organizaţional, ce va dispune de un potenţial nebănuit pentru răspândirea reţelelor, pentru apariţia şi dezvoltarea micilor organizaţii dinamice sau pentru dezvoltarea organizărilor matriceale. Aceasta înseamnă că organizaţia, în sensul tradiţional al cuvântului, ca entitate de organizare dominantă, a încetat să mai existe.

Chestionarea raţionalităţii organizaţionale, ce a reprezentat odinioară liantul prin care se asigurau integrarea şi armonizarea structurii, practicilor şi principiilor organizaţiilor a condus, inevitabil, la dezlegarea sau dezmembrarea legăturilor ce păreau indestructibile. Considerarea culturii în orice configurare şi practică de funcţionare a organizaţiilor a contribuit, desigur, la recunoaşterea forţelor non-raţionale ce le modelează şi le dau substanţă. Întrucât nu există un fundament raţional pe baza căruia să se poată construi cultura, ea se infiltrează de-a lungul timpului în toate aspectele vieţii organizaţionale, este asimilată şi promovată de oameni, traversează graniţe, putând fi pe cât de efemeră, pe atât de durabilă. Pe de altă parte, recunoaşterea şi chiar evidenţierea contingenţelor, în spiritul în care o face, de exemplu, teoria Haosului, a avut un rol similar cu cel al acceptării dimensiunilor culturale în viaţa organizaţională. Ele exprimă, în fapt, intersectarea, combinarea, chiar juxtapunerea circumstanţelor în moduri nebănuite, ce transcend orice logică şi permit apariţia unor situaţii fără precedent, imposibil de anticipat, ce solicită, prin urmare, răspunsuri inteligente, novatoare, neîncorsetate de codul de principii şi prejudecăţi ce orientează de obicei deciziile şi acţiunile.

Aşadar, acceptând că accentul s-a mutat dinspre organizaţie, ilustrată mai ales prin modelul unic de organizare, cu vocaţie universalistă, spre procesul organizării şi mai ales spre practicile de organizare, este interesant să observăm ce tipuri de relaţii se stabilesc între structură, practici şi principii de organizare. În primul rând, structura organizaţională şi-a pierdut întâietatea şi chiar fermitatea atât în raport cu principiile, cât şi cu practica. De exemplu, având în vedere că în contextul actual nu ne mai putem aştepta ca practicile de organizare să fie regăsite neapărat în cadrul unei singure structuri sau legate indestructibil de aceasta, devine evident că structura nu mai defineşte în mod riguros graniţele dintre diferite practici. Altfel spus, nu mai există modele stabile pentru organizarea practicilor medicale, educaţionale, juridice, artistice etc. Orice organizaţie poate include oricare din aceste practici, după cum oricare dintre practicile menţionate poate adopta orice formă organizaţională. De exemplu, practica juridică sau cea a consultanţei juridice poate fi organizată în forma unei adhocraţii, a unei birocraţii profesionale sau chiar a unei structuri simple de organizare. În mod similar, practica educaţională poate fi organizată în forma unei birocraţii profesionale, dar şi a unei forme de organizare matriceală. Desigur că vom recunoaşte încă spitalul, universitatea, teatrul

sau o firmă juridică, în aceeaşi măsură în care vom putea identifica activitatea de predare-învăţare, tratamentul chirurgical sau jocul pe scenă. Totuşi, nu mai suntem surprinşi atunci când descoperim că o practică sau alta poate fi folosită şi în afara modelului de organizare sau a acoperişului care a consacrat-o. Dansul sau muzica, de exemplu, pot fi practicate atât la teatru, cât şi în spitale, ca terapie principală sau adiţională pentru tratarea unor boli. Structura şi-a diluat legăturile nu numai cu practicile, dar şi cu principiile de organizare. După cum a reieşit din prezentarea problemelor asociate schimbării organizaţionale, pare extrem de dificil, în contextul actual, să justifici adoptarea unei structuri pe un alt temei decât cel al adecvării lor temporare cu problemele imediate, stringente. Structurile sunt mai degrabă adoptate sau schimbate în funcţie de consideraţiile strategice ale persoanei sau grupului de persoane (management, proprietari, acţionari) care se află în poziţia de a genera schimbarea organizaţională. Ca atare, cu greu vom mai putea identifica structuri în care deciziile (de acţiune, schimbare etc.) se bazează pe principii, aşa cum erau acestea formulate în cadrul modelului clasic de organizare. Referitor la relaţia dintre practici şi principii de organizare, asistăm, şi în acest caz, la o decuplare a legăturilor tradiţionale. Aceasta înseamnă că este extrem de improbabil să descoperim existenţa unei practici viabile, generată prin simpla aplicare a unor principii de bază. Accentul pus astăzi, atât în sistemele de învăţământ, cât şi în organizaţiile de muncă, pe aşa-numitele calificări transferabile, sugerează, în fapt, existenţa unor capacităţi generice ce pot fi, şi se aşteaptă a fi folosite, în diferite contexte şi activităţi. Astfel de capacităţi sunt dezvoltate însă nu prin învăţarea unui set de principii, ci mai degrabă prin dezvoltarea lor în şi prin practică. Chiar şi în specializările foarte înguste există cerinţa dobândirii unor calificări care să permită confruntarea nu numai cu problemele specifice, punctuale, dar şi cu indeterminările sau contingenţele întâmplătoare ce apar în contextul real de muncă.

Rezultă, aşadar, că decuplarea, diluarea sau dezmembrarea legăturilor puternice ce au constituit odată forţa şi simbolul modelului unic de organizare se constituie în premise ale diversificării şi fluidităţii formelor organizaţionale. Dacă nici scopurile, nici structura, nici principiile de organizare nu mai reprezintă pilonii construcţiei, coordonării, controlului şi, în ultimă instanţă, ai eficienţei organizaţionale, înseamnă că procesul însuşi de organizare nu este altceva decât rezultatul continuu schimbător al practicilor de organizare. O astfel de concluzie conduce inevitabil la o varietate de interpretări cu privire la accentele şi direcţiile pe care le putem sesiza în proiectarea formelor de organizare postbirocratică.

O primă observaţie vizează estomparea graniţelor sau creşterea permeabilităţii lor, atât în cadrul organizaţiei, cât şi între organizaţie şi mediul său. Altfel spus, pentru a deveni flexibile, adaptative, centrate pe inovare şi schimbare permanentă, organizaţiile recurg la: aplatizarea ierarhiilor, descentralizarea procesului de luare a deciziei, reducerea mărimii, împuternicirea persoanelor şi a grupurilor prin adoptarea şi implementarea practicilor de autocontrol, învăţarea continuă, autoresponsabilizarea etc. În plus, prin accentuarea practicilor de organizare în defavoarea structurii, este extrem de probabil să asistăm la o deplasare permanentă a membrilor diferitelor unităţi şi subunităţi organizaţionale dintr-un loc în altul, astfel încât aceştia vor avea posibilitatea de a asimila şi interioriza diferite perspective şi moduri de acţiune. Permeabilizarea graniţelor nu se produce doar în interiorul organizaţiilor, ci şi între organizaţie şi mediul său. Nu întâmplător se vorbeşte astăzi din ce în ce mai mult de „organizaţii fără graniţe", ca efect

al răspândirii şi aplicării tehnologiilor de informare prin intermediul computerelor. Un astfel de exemplu este oferit de decizia a două mari companii (una producătoare de produse ambalate, cealaltă de distribuţie şi vânzare cu amănuntul) de a crea o „organizaţie punte", ale cărei responsabilităţi erau acelea de a dirija tranzacţiile dintre cele două companii. Tehnologia informaţiei a oferit mijloacele pentru integrarea strategiilor de promovare a produselor de către compania producătoare cu strategiile de promovare pentru distribuţia lor în magazine, specifice celeilalte companii. Folosirea tehnologiei informaţiei a permis, de asemenea, producătorului să implementeze un proces de inventariere permanentă a solicitărilor de aprovizionare de către compania de vânzare. În felul acesta, a fost eliminată necesitatea de achiziţionare a comenzilor: reţelele computerelor au furnizat o legătură electronică ce a permis schimbul de informaţii între producător şi fiecare magazin de vânzare. Legăturile electronice dintre cele două companii, realizate prin intermediul organizaţiei-punte, au raţionalizat, de asemenea, sistemele de contabilitate prin eliminarea, de exemplu, a proceselor de compatibilizare a facturilor asociate listei de mărfuri cu comenzile de cumpărare, considerate costisitoare şi consumatoare de timp (Lewin şi Stephens, 1995).

Încercând să surprindă într-un mod sugestiv esenţa noilor forme de organizare, unii autori afirmă că „focul" ar fi analogia cea mai potrivită pentru explicarea proceselor organizaţionale specifice contextului actual. Şi aceasta întrucât focul sugerează atât ireversibilitatea procesului de schimbare, cât şi caracterul efemer al acestuia. Bergquist (1993), de exemplu, argumentează că „procesul schimbării în organizaţii operează deseori ca şi focul. «Trântim» adevăruri organizaţionale în momente de frustrare şi supărare şi nu mai putem niciodată să le ascundem. Ne gândim, cu titlu de experienţă, la o schimbare a structurii organizaţionale, dar cuvântul zboară şi suntem repede legaţi de ea, fie că ne place sau nu. Echilibrul a fost tulburat, urmează deseori haosul şi noi înşine nu mai suntem ca înainte. Timpul merge într-o direcţie şi nu poate fi întors" (p. 5). Mai mult, totul este efemer dacă ne gândim că „totul este proces fără prea multă substanţă... Procesele organizaţionale (ca şi focurile) sunt evazive. Sunt greu de măsurat şi chiar şi mai greu de dovedit în termenii impactului lor ultim asupra organizaţiei" (p. 5).

Tema centrală la care par să se raporteze majoritatea dezbaterilor privind formele de organizare postbirocratică este cea a flexibilităţii, schimbării, incertitudinii *versus* stabilitate, durabilitate, certitudine. Cele mai multe experimente şi încercări de proiectare a unor noi forme de organizare sunt caracterizate prin introducerea unor structuri flexibile, în permanentă dezvoltare şi schimbare, extrem de fluide, marcate de o permeabilizare a graniţelor din interiorul organizaţiei, dar şi dintre aceasta şi mediul în care funcţionează. Este accentuată, de asemenea, necesitatea regândirii relaţiilor de muncă în sensul proiectării unor fluxuri ale proceselor de muncă în care autoorganizarea echipelor de muncă, autocontrolul, oferirea premiselor şi şanselor pentru învăţare continuă sunt considerate elemente-cheie în confruntarea cu ameninţările şi oportunităţile mediului. Este evident că sporirea capacităţii de adaptare, ca şi fluidizarea graniţelor, este în mare măsură susţinută de progresele realizate la nivelul tehnologiilor de comunicare şi procesare a informaţiei prin care se reuşeşte depăşirea constrângerilor impuse odinioară de timp şi spaţiu. Noile forme de organizare au fost definite şi descrise sub numele de „reţele" (Miles şi Snow, 1986), „grupări" (Mills, 1991) sau „matrice perpetue" (Bartlett şi Ghoshal, 1989).

Organizarea de tip reţea

Organizarea de tip reţea reprezintă o formă relativ nouă de organizare ce poate fi caracterizată în termenii „puterii sau intensităţii legăturilor, simetriei, reciprocităţii şi multiplicităţii fluxurilor sale" (Clarke şi Clegg, 1998, p. 292). Puterea legăturilor dintr-o reţea depinde de măsura în care există „un punct de trecere obligatoriu" în cadrul ei. Aceasta înseamnă că puterea legăturilor este determinată de multitudinea traseelor pe care le poate urma fluxul informaţiei. Altfel spus, informaţia poate circula fie pe mai multe trasee, fie este obligată să urmeze neapărat o singură cale. Cu cât este mai mare cantitatea de informaţii sau resurse ce trece prin „punctul obligatoriu", cu atât mai puternici vor fi cei ale căror cunoştinţe le pot decodifica (Roberts şi Gradowski, 1996). Proporţiile diferitelor tipuri de informaţii şi cunoştinţe deţinute de persoane diferite, prin raportare la aceste „puncte obligatorii de trecere", pot fi mai mult sau mai puţin simetrice, ceea ce înseamnă că unele persoane vor fi mai mult sau mai puţin dependente sau independente în cadrul fluxului de relaţii. Reciprocitatea se referă la numărul obligaţiilor reciproce sau non-reciproce ce se produc într-o relaţie. Multiplicitatea se referă la gradul de exclusivitate al legăturilor stabilite între diferite persoane, respectiv la măsura în care cei ce sunt legaţi între ei mai sunt sau nu implicaţi şi în alte reţele. Clarke şi Clegg ilustrează această formă de organizare prin exemplul companiei Microsoft, argumentând că răspândirea pe scară largă a software-ului produs de companie, deşi se lucra încă la dezvoltarea lui, a condus la organizarea bazată pe reţea.

Organizările de tip reţea au apărut, în mare măsură, ca răspuns la creşterea complexităţii interdependenţelor dintre corporaţii, o dată cu recunoaşterea faptului că ele nu pot funcţiona şi nu pot obţine avantaje prin izolarea de competitori, ci, mai degrabă, intrând într-o ţesătură complexă de interacţiuni, bazate pe relaţii de cooperare. În acest sens, Astley (1984), remarcă faptul că „interdependenţa din societatea modernă a crescut într-o asemenea măsură, încât organizaţiile au ajuns să se contopească în unităţi colective, ale căror caracteristici nu permit acţiunea independentă. Aici colaborarea devine veritabilă pe măsură ce organizaţiile dezvoltă orientări care elimină gradual antagonismele competitive" (p. 533). Organizaţiile de tip reţea înlocuiesc aproape în totalitate relaţiile verticale de comunicare şi control cu relaţiile laterale. În cadrul unei reţele, bunurile şi valorile sunt distribuite între câţiva parteneri ai reţelei, astfel încât nu există o singură organizaţie care produce bunuri şi servicii, ci mai degrabă reţeaua, în totalitatea ei, este producător sau furnizor. În felul acesta, legăturile formale care integrau unităţile unei organizaţii sunt acum înlocuite cu parteneriatul dintre diferite organizaţii. O bună ilustrare a necesităţii de a intra şi funcţiona într-o reţea este reprezentată de progresele obţinute în sectorul bancar, în special de cele legate de apariţia bancomatelor (ATM). Pe măsură ce reţeaua bancomatelor s-a extins şi a avut succes, băncile au devenit conştiente de interesele lor comune, intrând în reţele electronice ce au depăşit chiar graniţele statale. Se admite totuşi că apariţia reţelelor este stimulată în special atunci când organizaţiile se confruntă cu schimbări tehnologice rapide, sunt nevoite să-şi reducă ciclul de viaţă al produselor sau funcţionează în pieţe extrem de fragmentate şi specializate.

Contractarea serviciilor în afara organizaţiei (outsourcing)

Organizarea de tip reţea poate apărea şi ca rezultat al *contractării* majorităţii *serviciilor în afara organizaţiei* (outsourcing) sau ca rezultat al colaborării între firmele mici, a căror scară de operare nu le-ar permite să fie competitive pe pieţele internaţionale. Contractarea de servicii în afara organizaţiei înseamnă că multe din activităţile unei organizaţii complexe, realizate odinioară în cadrul ei, sunt deplasate în afara graniţelor organizaţiei. Unii autori argumentează că firmele ar trebui să recurgă la acest procedeu, respectiv să contracteze unele componente cu unităţi din afara organizaţiei (cu furnizorii, de exemplu), atunci când acestea dispun de un avantaj competitiv distinct, respectiv au o scară mai extinsă de operare, au o structură mai scăzută a costurilor şi dispun totodată de stimulente mai puternice pentru creşterea performanţei (Venkatesan, 1992). Implicaţia este că decizia de a recurge la această strategie trebuie luată prin evaluarea competenţelor de bază ale organizaţiei. Atunci când acestea îi lipsesc, sau cel puţin îi lipsesc prin raportare la anumite tipuri de activităţi, regula este de a contracta serviciile pentru realizarea activităţilor respective în afara organizaţiei.

Organizaţia virtuală

Când toate activităţile unei organizaţii sunt contractate în afara propriilor graniţe, apare *organizaţia virtuală*. Termenul de „virtual" se referă la „acea imagine din care *pare* să emane lumina, dar nu se întâmplă cu adevărat" (Nohria şi Berkeley, 1994, p. 113). Într-un fel, virtualitatea a devenit posibilă prin introducerea şi folosirea computerului. De exemplu, organizările de tip reţea pot fi considerate în mare măsură virtuale, din moment ce membrii reţelei pot interacţiona fără să se fi văzut vreodată, faţă în faţă, iar tranzacţiile se realizează într-un spaţiu virtual. Din perspectiva organizării postbirocratice se consideră, de altfel, că cel mai important impact al tehnologiei informaţiei vizează nu atât efectul asupra produselor şi serviciilor, cât modul în care *dematerializează* organizaţia modernă. Dat fiind faptul că informaţia electronică se poate afla oriunde, în mod simultan, şi poate fi folosită de oricine, în mod simultan, indiferent de localizarea geografică pe glob, se poate afirma că organizaţia modernă, considerată până nu demult „ca un container sau adăpost al activităţilor încetează să mai fie importantă" (Clarke şi Clegg, 1998).

Nohria şi Berkeley (1994) oferă o descriere extrem de sugestivă a caracteristicilor acestei forme de organizare, prin raportare la organizaţia de tip birocratic: „În organizaţia virtuală... dispar cartotecile [specifice] ritualului birocratic, [fiind] înlocuite de mecanisme care năruie instantaneitatea fizică tradiţională a informaţiei şi cunoaşterii... Când angajaţii din organizaţiile contemporane folosesc poşta electronică sau alcătuiesc rapoarte folosind bazele de date din reţea, nu există o realitate fizică la care se referă această informaţie, în afară de cazul când o astfel de referinţă vizează o încurcare a codului şi scrisului care, pentru cei mai mulţi angajaţi rămâne opacă sau chiar mistică" (p. 119).

Cu toate că este prematur a vorbi, în contextul actual, despre posibilitatea ca organizaţiile virtuale să le înlocuiască în totalitate pe cele birocratice, mai ales având în vedere că există încă puţine referinţe concrete cu privire la existenţa acestei forme de

organizare, descrierea lor este sugestivă în special prin raportare la caracteristicile organizaţiei birocratice, ca model unic de organizare ce a dominat mare parte a secolului trecut. Şi, întrucât caracteristicile organizaţiei birocratice sunt deja cunoscute, vom enumera câteva din caracteristicile formelor de organizare postbirocratice, aşa cum au fost ele surprinse (pe baza explorării literaturii de specialitate dedicate acestei teme) de Lewin şi Stephens (1995). Chiar şi simpla enumerare a atributelor esenţiale ale noilor forme de organizare este de natură de a da seama de schimbarea fundamentală produsă pe parcursul a câteva decenii în practica organizării şi a modului de raportare la organizaţii.

Caracteristici esenţiale ale formelor postbirocratice de organizare*

Caracteristici organizaţionale generale:
Globale;
Hiperflexibile şi adaptative;
Permanent inovative;
Focalizate pe clienţi şi consumatori;
Tolerante faţă de incertitudine.

Caracteristici structurale:
Ierarhii aplatizate;
Descentralizate:
- prin reţele;
- prin autoorganizare;
- control prin cultură şi valori.

Graniţe permeabile:
- estomparea sau eliminarea graniţelor în interiorul organizaţiei;
- graniţe estompate cu exteriorul;
- adecvare între structură şi procesele centrate pe sarcini.

Procesarea informaţiei:
Organizaţii electronice virtuale;
Integrarea telecomunicaţiilor, a automatizării activităţilor, a procesării datelor şi a tehnologiilor video;
Integrarea planificării cu fluxul proceselor de muncă.

Proiectarea muncii:
Împuternicirea individului/grupului:
- autocontrol şi responsabilitate asumată;
- intra-antreprenoriat;
- calităţi multiple acordate membrilor organizaţiei.

Transfuncţională:
- învăţare continuă;
- instruire în domenii variate;

---

* Adaptare după A.Y. Lewin şi C.U. Stephens, „Designing Postindustrial Organizations: Combining Theory and Practice", în G.P. Huber şi W.H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign*, New York, Oxford University Press, 1995, p. 404.

Management:
Conducere fără control:
- mai puţin solicitantă, orientatoare, evaluatoare sau organizatoare;
- mai facilitatoare, centrată pe comunicare şi stabilirea de reţele;
- tolerantă faţă de ambiguitate;
- acordă încredere oamenilor;
- cosmopolită.

Nu mai este nici o îndoială că schimbările radicale produse în ultimul timp la nivel social, economic, şi în special la nivelul tehnologiilor de informare şi comunicare au produs şi vor continua să producă schimbări la fel de profunde în modul de proiectare a formelor de organizare. Este la fel de evident că formele de organizare ale secolului XXI vor arăta total diferit de cele ce au dominat modul de organizare a secolului XX. Totuşi, în ciuda potenţialelor virtuţi şi avantaje oferite de noile forme de organizare, există o serie de întrebări cărora, cu siguranţă, nu numai teoreticienii sau analiştii organizaţiilor, dar fiecare dintre noi va trebui să le găsească un răspuns. De exemplu, cât de mult suntem pregătiţi să lucrăm în organizaţii fără graniţe, fără a şti sau a înţelege ce este înlăuntrul lor şi ce este în afara lor? Suntem destul de pregătiţi pentru a renunţa la identificarea cu o organizaţie? Cum vom şti cine este şi cine nu este membru al unei organizaţii? Mai are sau nu importanţă acest lucru? Cât de indiferent ne poate fi dacă mai avem sau nu o identitate individuală, de grup sau organizaţională? Cum ne vom putea satisface necesităţile de afiliere şi asociere dacă vom fi „colegi" cu persoane pe care nu le vedem niciodată sau cu care comunicăm doar prin Internet, într-un spaţiu virtual? Vom putea stabili relaţii de încredere cu astfel de persoane? Desigur, nimeni sau probabil puţine persoane ar dori să se mai întoarcă în vremurile organizaţiei clasice, fără computere sau fără mijloacele de comunicare modernă. De asemenea, probabil că puţini sunt cei care ar mai dori să se înregimenteze în lanţul ierarhic al ordinelor şi execuţiei. Totuşi, câţi dintre noi suntem pregătiţi să lucrăm în forme de organizare în care dezechilibrul este starea normală, „haosul" trebuie îndrăgit, învăţarea continuă este o condiţie *sine qua non* a reuşitei, iar schimbarea perpetuă este ingredientul esenţial al vieţii organizaţionale?

În noile forme de organizare, ţesătura de relaţii dintre oameni, muncă şi organizaţie este complet schimbată, iar schimbarea este, fără îndoială, o stare a permanenţei. Cum experimentează oamenii această schimbare este un aspect mai puţin cercetat. În măsura în care dispunem totuşi de cel puţin o mărturie privind percepţiile, atitudinile şi sentimentele oamenilor imediat după introducerea şi aplicarea unei tehnologii informaţionale sofisticate, credem că nu există un mod mai sugestiv de a încheia acest capitol decât reproducând un fragment din această mărturie. Iată ce remarcă Zuboff (1988) în urma vizitei făcute într-o bancă: „Vizitând birourile băncii am observat o privelişte care va deveni eventual atât de familiară, încât să merite a fi menţionată – un întreg etaj de oameni ce stăteau la punctele lor de lucru, compartimentate, cu privirile aţintite pe ecranele terminalelor de pe birou... Mulţi [dintre aceşti] oameni exprimau suferinţă, descriindu-şi munca [în termenii] «plutirii în spaţiu» sau ai «pierderii în spatele ecranului». Ei se plângeau [de faptul] că nu mai erau capabili să vadă sau să-şi atingă munca" (p. xii). Totuşi, continuă autoarea, „schimbările materiale [produse] la nivelul mijloacelor de producţie erau reflectate în transformările de la nivelurile intime ale experienţei – supoziţii privind cunoaşterea şi puterea, credinţele lor despre muncă şi semnificaţia ei,

conţinutul şi ritmul relaţiilor lor sociale şi disciplina cotidiană, fizică şi mentală, cu care s-au acomodat în viaţa lor zilnică. Am văzut cum o lume [plină] de sensibilităţi şi aşteptări era înlocuită iremediabil de o lume nouă" (p. xiii).

Am intrat, aşadar, cu toţii într-o lume nouă a organizaţiilor în schimbare căreia trebuie, vrem nu vrem, să-i facem faţă. Instrumentul cel mai la îndemână în acest context ni se pare a fi imaginaţia managerială, la care ne-am referit încă din primul capitol, pe care, eventual, trebuie să o combinăm cu imaginaţia organizaţională centrată pe înţelegerea schimbărilor, a proiectărilor şi reproiectărilor. În cazul în care doar contemplăm schimbările şi ne ferim de ele, riscăm să fim victime ale valului istoric. Nu ne rămâne decât să ne dezvoltăm imaginaţia şi să acţionăm, ca participanţi, în direcţia iniţierii şi dezvoltării schimbărilor care se impun.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a IV-a

OAMENII ÎN ORGANIZAŢII: MOTIVAŢIE, SATISFACŢIE, CULTURĂ

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

După cum precizam la începutul acestui volum, orice încercare de înţelegere a comportamentului organizaţional implică orientarea analizei atât spre *membrii organizaţiei*, ca iniţiatori şi constructori ai proceselor şi practicilor de organizare, cât şi spre *organizaţie*, ca produs sau cadru de consacrare a acestor procese. Pornind de la premisa că analiza manifestărilor şi expresivităţii oamenilor în organizaţii este relevantă doar în măsura în care aceştia acţionează şi interacţionează ca actori organizaţionali, opţiunea noastră a fost aceea de a explora mai întâi caracteristicile esenţiale ale organizaţiilor şi ale funcţionării lor în relaţie cu mediul – respectiv a cadrelor şi a contextelor ce permit afirmarea şi manifestarea oamenilor ca actori şi participanţi la viaţa organizaţională –, pentru a ne centra apoi pe studierea principalilor factori explicativi ai comportamentului lor în organizaţii. Supoziţia implicită a acestui demers este că oamenii nu reprezintă doar „resurse" importante pentru atingerea scopurilor, configurarea structurilor, manevrarea tehnologiilor, dezvoltarea strategiilor de confruntare cu mediul, obţinerea eficienţei etc. Prin acţiunile şi interacţiunile lor, ei iniţiază, construiesc, transformă structuri, procese, practici, medii organizaţionale. Prin urmare, oamenii nu sunt doar simpli angajaţi sau „resurse umane" care, alături de alte resurse, contribuie la bunul mers al organizaţiei. Ei sunt organizaţia însăşi. Comportamentul oamenilor în organizaţii, determinat în egală măsură de caracteristicile lor personale, precum şi de acţiunile şi interacţiunile pe care le dezvoltă, influenţează structura, funcţionarea şi performanţele organizaţiei, ca şi principiile pe baza cărora sunt proiectate metodele de organizare şi conducere. Pe de altă parte, nu putem ignora nici influenţele structurale ale organizaţiei (ca entitate consacrată într-o formă sau alta) asupra comportamentului participanţilor. Având în vedere că multe din aspectele referitoare la percepţiile, atitudinile, modurile de acţiune şi interacţiune ale oamenilor în organizaţii au fost discutate implicit în cadrul unor teme din capitolele anterioare, ne propunem, în contextul de faţă, o abordare focalizată în principal pe analiza unor fenomene specifice culturii organizaţionale, înţeleasă ca „energie socială" ce animă şi stimulează acţiunea oamenilor. Dacă acceptăm supoziţia formulată încă din capitolul introductiv, conform căreia oamenii sunt iniţiatori şi constructori ai structurilor, strategiilor, practicilor organizaţionale, atunci devine exident că studiul valorilor, percepţiilor, credinţelor, artefactelor, normelor şi modelelor comportamentale este de importanţă vitală pentru înţelegerea modului de configurare a formelor organizaţionale, respectiv a proiectării şi schimbării organizaţionale. Sau, într-o formulare extrem de sugestivă, „cultura este pentru organizaţie ceea ce este personalitatea pentru individ – o temă ascunsă, şi totuşi unificatoare, ce oferă semnificaţie, direcţie şi mobilizare" (Kilmann *et al.*, 1985). Altfel spus, a înţelege cultura organizaţională din perspectiva semnificaţiilor, interpretărilor, simbolurilor împărtăşite de membrii organizaţiei înseamnă a înţelege „forţa ascunsă", intangibilă, mai greu sesizabilă, ce se află în spatele activităţilor

organizaţionale manifeste, tangibile şi uşor observabile. Totuşi, având în vedere că orice încercare de analiză a culturii organizaţionale presupune, înainte de toate, cunoaşterea şi înţelegerea principalilor factori ce determină şi influenţează comportamentul oamenilor în organizaţii, vom începe cu prezentarea câtorva aspecte legate de motivaţie şi satisfacţie, pentru ca, pe această bază, să putem discuta ideile şi temele de referinţă pentru cultura organizaţională.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 6

Motivaţie, satisfacţie, performanţă

Una dintre temele ce au generat îndelungi dezbateri în analiza organizaţională vizează modul de înţelegere şi interpretare a cauzelor ce determină acţiunile şi comportamentul oamenilor în organizaţii. În esenţă, explicaţiile oferite de majoritatea analiştilor ce au studiat această problemă sunt de două tipuri. Într-o primă variantă, cauzele comportamentului sunt localizate în contextul social sau organizaţional al persoanei, motiv pentru care această abordare a fost desemnată drept *perspectiva situaţională* de explicare a comportamentului. Conform acestei interpretări, comportamentul este modelat sau schimbat de cerinţele, presiunile sau condiţiile situaţiei, astfel încât atenţia trebuie mai degrabă focalizată pe înţelegerea stimulilor ce-l animă şi a modului în care aceştia au produs consecinţele aşteptate. În consecinţă, analiştii ce au adoptat acest punct de vedere au fost preocupaţi în special de studierea satisfacţiei ca efect al condiţiilor mediului de muncă sau al conţinutului muncii, al sistemelor de stimulente şi recompense, al mecanismelor de control etc. În mod similar, motivaţia a fost analizată din perspectiva modalităţilor sau a strategiilor ce ar trebui aplicate de organizaţie pentru a determina o angajare mai susţinută a eforturilor, energiei, talentelor sau capacităţilor oamenilor în creşterea performanţelor organizaţionale. Dacă această abordare a dominat literatura o perioadă relativ lungă de timp, începând cu deceniul al nouălea al secolului trecut s-a putut observa o schimbare a interesului de cercetare dinspre studierea contextului social şi organizaţional spre analiza caracteristicilor personale sau a „dispoziţiilor" individuale ca determinanţi şi factori explicativi ai comportamentului.

Una dintre formulările cele mai reprezentative pentru această perspectivă, desemnată drept *perspectiva dispoziţională*, afirma că „însuşirile oamenilor, nu caracteristicile mediului extern, sau tehnologia organizaţională, sau structura organizaţională sunt determinanţii fundamentali ai comportamentului organizaţional" (Schneider, 1987, p. 437). Principalul argument adus în favoarea acestui punct de vedere era că organizaţiile tind să recruteze, să selecteze şi să angajeze oamenii pe baza însuşirilor sau calităţilor lor individuale, ceea ce ar conduce, pe termen lung, la obţinerea unei „omogenităţi organizaţionale". Implicaţia acestui argument ar fi că, în fapt, calităţile oamenilor reprezintă temeiul de funcţionare al organizaţiilor, întrucât „situaţia nu este independentă de oameni". Altfel spus, esenţa situaţiei este reprezentată de oameni, iar „structura, procesul şi cultura sunt rezultatul [prezenţei] oamenilor în organizaţii, [şi] nu cauza comportamentului organizaţiei" (Schneider, Goldstein şi Caldwell, 1995, p. 751).

Opoziţia dintre cele două modele explicative cu privire la cauzele comportamentului a condus la o nouă abordare, de tip integrator, ce accentuează necesitatea considerării

interacţiunii dintre caracteristicile personale şi situaţie pentru înţelegerea adevăratelor cauze sau factori generatori ai comportamentului oamenilor în organizaţii. În acest sens, se apreciază că „disputa dintre situaţionişti şi teoreticienii trăsăturii [centrată pe caracteristicile personale, n.n.] pare a fi intrat astăzi într-o nouă etapă o dată cu adoptarea teoriei interacţioniste ca soluţie de compromis [...]. Complexitatea acestui raport [dintre trăsătură personală şi situaţie, n.n.] decurge din faptul că puterea de determinare a comportamentului de către situaţie depinde într-o prea mare măsură de semnificaţia pe care persoana o conferă situaţiei în care se găseşte, iar [...] cei ce simplifică prea mult această relaţie uită adesea că, în condiţii obişnuite, ea [persoana, n.n.] stă sub semnul posibilităţii de a alege dintre mai multe situaţii pe cea mai convenabilă. Existenţa acestei capacităţi de a alege susţine ipoteza că trăsăturile de personalitate pot influenţa şi, până la un punct, chiar determina tipul de situaţie cu care ne confruntăm zilnic" (C. Dîrţu, 1998, p. 87).

În esenţă, fiecare dintre perspectivele menţionate încearcă să răspundă unei întrebări fundamentale, ce a stimulat de altfel un număr enorm de cercetări empirice şi teoretice dedicate descoperirii „de ce-ului" comportamental, şi anume: *de ce* se comportă oamenii aşa cum se comportă? Desigur, întrebarea poate fi regăsită în diferite alte variante, în funcţie de interesul de cercetare al diferiţilor analişti sau de etapa istorică în care s-a realizat cercetarea. De exemplu, ne putem întreba ce forţe, factori sau presiuni existente în contextul de muncă sau în propria personalitate determină oamenii să adopte un tip de comportament sau altul? Ce necesităţi, dorinţe, scopuri, aspiraţii, interese, intenţii, temeri îi stimulează să se angajeze în anumite acţiuni, şi nu în altele? Sunt oamenii dominaţi în acţiunile pe care le iniţiază şi în interacţiunile pe care le dezvoltă de emoţionalitate, de raţionalitate sau de o combinaţie a celor două? Întrucât răspunsurile oferite unor astfel de întrebări implică analiza factorilor care declanşează, energizează şi impulsionează omul în activitate, ele se circumscriu *domeniului motivaţiei*, iar teoriile dezvoltate în acest cadru de referinţă sunt cunoscute sub denumirea generică de teorii ale motivaţiei. Dată fiind importanţa cunoaşterii motivaţiei ca factor explicativ al comportamentului, ne propunem în continuare ca, pornind de la definirea motivaţiei, să prezentăm mecanismele procesului de motivare pentru muncă, precum şi cele mai cunoscute perspective de analiză şi interpretare ale motivaţiei şi satisfacţiei, aşa cum au evoluat ele de-a lungul timpului, pentru ca, în final, să discutăm modul de configurare a relaţiei dintre motivaţie, satisfacţie şi performanţă în noile contexte de organizare.

Motivaţia – factor generator al comportamentului

De-a lungul timpului, conceptului de motivaţie i s-au oferit diferite interpretări, în funcţie de scopurile ce au stat la baza analizei. De exemplu, multe dintre teoriile motivaţiei au fost dezvoltate dintr-o perspectivă managerială ce accentua ideea că o mai bună cunoaştere a mecanismelor de motivare a oamenilor ar permite dezvoltarea unor strategii organizaţionale de „motivare" a angajaţilor pentru creşterea performanţelor organizaţionale. Este evident că o astfel de perspectivă, ce consideră motivaţia exclusiv ca pe o strategie de influenţare a unei sau a unor persoane de către alte persoane (managementul organizaţiei), implică înţelegerea ei ca pe un mecanism subtil, mai puţin vizibil, de control şi, în ultimă instanţă, de manipulare a comportamentului angajaţilor. Dată fiind ambiguitatea termenului, determinată de semnificaţiile ce i-au fost asociate, este necesar să precizăm semnificaţia pe care o vom oferi conceptului de motivaţie în contextul de faţă.

Pentru a diferenţia motivaţia de alte forţe sau stimuli ai comportamentului, o vom considera ca fiind raportabilă la *procesul decizional individual* prin care oamenii optează cu privire la tipul de comportament pe care îl vor adopta în scopul îndeplinirii obiectivelor propuse. Este evident că această modalitate de interpretare a motivaţiei exclude acţiunile instinctive sau reflexe (caracteristice mai degrabă nivelului trebuinţelor), centrându-se în schimb pe alegerea individuală. Totuşi, trebuie menţionat că procesul individual de decizie nu este marcat neapărat de raţionalitate, ci poate fi influenţat în mare măsură de emoţiile şi valorile caracteristice persoanei ce îşi exercită capacitatea de opţiune. Ca atare, procesul motivaţional este pe cât de complex, pe atât de specific persoanei angajate în luarea deciziei, precum şi situaţiei în care aceasta se află. Implicaţia este că nu ne putem aştepta la descoperirea unor formule universale de motivare în muncă, ci doar la o înţelegere mai nuanţată a problemelor şi dificultăţilor cu care se confruntă oamenii în procesul motivării pentru muncă. Pentru a înţelege mai bine mecanismele procesului de motivare, se impun însă câteva consideraţii cu privire la factorii care contribuie la iniţierea şi susţinerea motivaţiei.

Factorii care au menirea de a declanşa energia acţiunii şi de a o menţine apoi într-o stare de angajare productivă sunt deosebit de diverşi, putându-se identifica prin manifestări cum ar fi nevoile sau trebuinţele, atracţiile, interesele, convingerile, aspiraţiile, visele, intenţiile, tendinţele, scopurile, idealurile etc. *Nevoile sau trebuinţele*, ca forţe esenţiale de „iniţiere şi susţinere a comportamenului", pot fi considerate a avea o influenţă directă asupra individului, din moment ce ele determină, cel puţin într-o anumită măsură, gândurile şi acţiunile sale (Krech, Crutchfield şi Ballachey, 1962, p. 69). Necesităţile unei persoane sunt însă determinate de percepţiile acesteia privind situaţia în care se află, iar percepţiile, la rândul lor, sunt determinate de procesele de învăţare anterioară (Schein, 1988). Prin urmare, necesităţile unei persoane împreună cu emoţiile sale şi alţi factori sociali şi psihologici acţionează ca motive ce îi determină acţiunile/comportamentul. Cele mai multe teorii ale motivaţiei au identificat şi descris principalele condiţii ce pot influenţa *setul de necesităţi* ale unei persoane prin raportare la:

a) *mediu/ereditate* – de exemplu, calităţile fizice sunt mai degrabă atribuite eredităţii, pe când nivelurile aspiraţiilor sau idealurile sunt analizate, în special, în legătură cu mediul în care a evoluat o persoană;
b) *nivelul de instrucţie/educaţie* – acesta dă seama, pe parcursul dezvoltării individuale şi al accesului/lipsei de acces la niveluri superioare de educaţie, de schimbarea ierarhiei necesităţilor;
c) *concepţia despre sine a persoanei* – raportabilă la modul de autoevaluare a propriilor capacităţi, a locului în societate, a nivelului aspiraţiilor etc. Concepţia despre sine este însă în mare măsură influenţată de mediul în care a trăit şi evoluat o persoană, tipul de educaţie primită, oamenii pe care i-a ales drept modele (părinţi, profesor, prieteni) etc.;
d) *experienţa de viaţă* – respectiv vârsta, ca indicator al acumulării într-o mai mare sau mai mică măsură a diferitelor experienţe de viaţă, precum şi percepţia privind gradul de satisfacere a unor necesităţi prin raportare la experienţa de viaţă este de presupus că vor afecta puternic setul actual de necesităţi. De exemplu, acele necesităţi nesatisfăcute în diferite stadii ale vieţii se pot menţine într-o stare latentă o perioadă îndelungată de timp (Schein, 1988; Handy, 1993).

Interacţiunea dintre condiţiile sau factorii ce influenţează setul de necesităţi ale unei persoane va conduce, mai departe, la alegerea obiectivului sau obiectivelor ce vor permite satisfacerea lor. Totuşi, accentuarea importanţei necesităţilor în determinarea şi explicarea comportamentului uman nu implică faptul că acesta ar fi determinat exclusiv de necesităţi. După cum precizam mai sus, există o multitudine de alţi factori ce contribuie la declanşarea energiei acţiunii sau la menţinerea ei. Fiecare dintre aceştia are o funcţie proprie în activitate, cum ar fi cea de orientare (interesul), proiectare (aspiraţia), finalizare (scopul), dar şi una adiacentă, respectiv de motivare a activităţii. Altfel spus, factori diferiţi au funcţii de energizare a activităţii şi, în consecinţă, se prezintă ca *motive*, adică impulsuri, imbolduri sau cauze interne ale acţiunii. Orice motiv se identifică printr-o stare tensională subiectivă, care apare în ipostaza de cauză a unei acţiuni menite să elibereze tensiunea atunci când s-a obţinut rezultatul dorit (M. Vlăsceanu, 1993). A identifica un motiv înseamnă deci a răspunde la întrebări de tipul: de ce o persoană munceşte sau iniţiază o activitate? Care este factorul intern ce a propulsat sau declanşat o anumită acţiune? Cum pot fi crescute intensitatea şi calitatea unei activităţi de muncă? Numai că răspunsurile la aceste întrebări relevă de îndată că pentru o activitate complexă cum este munca nu se poate identifica un singur motiv declanşator. Din contră, angajarea în muncă este declanşată şi susţinută de un complex de motive variate. Motivele pot interveni concomitent şi acţiona o perioadă îndelungată sau combinaţiile se schimbă în timp în funcţie de starea subiectivă personală şi de natura solicitărilor exterioare. Mai mult, motivul este o instituire conştientă, deliberată, voluntară, spre deosebire de trebuinţă, care se poate institui spontan şi presant, chiar în afara controlului individual. Aceasta înseamnă că, spre deosebire de trebuinţe sau nevoi, motivaţia implică o anumită capacitate de reflecţie asupra propriei activităţi, precum şi de acţiune în concordanţă cu motive deliberat selectate şi instituite în vederea atingerii unui scop.

De-a lungul timpului, motivaţia a fost explicată din diferite perspective ce au accentuat fie necesităţile sau instinctele biologice, fie necesităţile sociale, fie scopurile sau valorile pe care oamenii le dezvoltă prin raportare la muncă etc. Totodată, unele teorii s-au preocupat de descoperirea factorilor ce generează atât motivaţia, cât şi satisfacţia în muncă, acordând un interes special analizei relaţiei dintre motivaţie, satisfacţie şi performanţă. Ne propunem în continuare o scurtă trecere în revistă a celor mai semnificative teorii ale motivaţiei, pentru ca, pe acest fundament, să descriem mecanismele procesului de motivare pentru muncă.

Teorii ale motivaţiei şi satisfacţiei

În principiu, se consideră că teoriile motivaţiei pot fi clasificate în două mari categorii, în funcţie de accentul pus în explicaţie fie pe cauzele motivaţiei, fie pe comportamentul propriu-zis. Teoriile din cadrul primei categorii sunt cunoscute ca *teorii ale conţinutului motivaţiei*, pe când cele din a doua categorie sunt desemnate ca *teorii ale procesului motivării*.

• Primele teorii ce şi-au propus să explice cauzele motivaţiei au avut drept trăsătură comună promovarea unui set de *supoziţii cu privire la necesităţile umane*, considerate drept determinanţi esenţiali ai comportamentului. Una dintre cele mai cunoscute teorii

din această categorie aparţine psihologului Abraham Maslow (1954), care a identificat cinci mari clase de necesităţi ce au fost dispuse în următoarea ordine ierarhică:

1) nevoi fiziologice (de hrană, adăpost, apă, aer etc.);
2) nevoi de securitate fizică şi socială, adică de protecţie faţă de factorii negativi din mediu (foc, accident, insecuritate economică, dependenţa de alte persoane etc.);
3) nevoi de dragoste şi apartenenţă, care privesc necesitatea de a fi înconjurat de afecţiunea familiei, prietenilor, colegilor şi de a face parte dintr-un grup care te acceptă şi îţi oferă confort psihosocial;
4) nevoi de afirmare şi recunoaştere socială, care se referă la cerinţele de a te privi şi de a fi privit cu stimă de către ceilalţi, de a dispune de posibilităţi de manifestare activă a propriului Eu şi de a atrage aprecierea celor din jur;
5) necesităţi de autoactualizare, manifestate prin realizarea şi prin afirmarea liberă şi independentă a propriilor capacităţi şi talente în contexte favorabile.

În concepţia lui Maslow, ordonarea ierarhică a necesităţilor implică faptul că numai atunci când au fost satisfăcute nevoile situate într-o clasă inferioară este posibil să acţioneze cele care aparţin unui nivel superior. De asemenea, autorul a argumentat că numai necesităţile nesatisfăcute pot fi considerate motivatori ai comportamentului, respectiv forţe ce influenţează acţiunile unei persoane. Altfel spus, o necesitate satisfăcută nu mai reprezintă un motivator al comportamentului. Cu toate că teoria lui Maslow nu a putut fi validată la nivel empiric, fiind, de altfel, criticată pentru caracterul intuitiv al construcţiei teoretice, ca şi pentru lipsa de aplicabilitate practică, probabil că aceasta reprezintă *prima teorie generală a motivaţiei umane* al cărei principal merit este acela de a fi atras atenţia asupra varietăţii şi dinamicii nevoilor ce se pot constitui în motivatori ai comportamentului.

• În spiritul ideilor promovate de Maslow, un alt cercetător, Clayton Alderfer (1972), a realizat o serie de studii ce l-au condus la gruparea necesităţilor în trei categorii fundamentale, ordonate însă de-a lungul unui continuum, şi nu ierarhic. Cele trei categorii de necesităţi identificate de Alderfer sunt: *existenţa*, *relaţionarea cu alţii* şi *dezvoltarea personală*. Necesităţile de existenţă corespund necesităţilor inferioare din ierarhia lui Maslow, cele de relaţionare sunt similare celor sociale, iar cele de dezvoltare corespund ultimelor două necesităţi din ierarhia lui Maslow. Spre deosebire de teoria lui Maslow, modelul necesităţilor dezvoltat de Alderfer sugerează posibilitatea ca fiecare persoană să dispună de două seturi de necesităţi în acelaşi timp, ceea ce implică acceptarea unor diferenţe între oameni cu privire la numărul şi distribuţia necesităţilor ce îi pot motiva într-un moment şi într-un context dat.

• O altă teorie a motivaţiei ce şi-a propus identificarea necesităţilor de bază ca modalitate de a explica diferenţele comportamentale dintre oameni a fost dezvoltată de McClelland (1961). Acesta identifică trei necesităţi de bază:

1) necesitatea de realizare;
2) necesitatea de afiliere;
3) necesitatea de putere.

McClelland argumentează că acţiunile fiecărei persoane pot fi determinate, într-un moment sau altul, de una din aceste necesităţi, iar intensitatea necesităţii (şi comportamentul) variază în funcţie de situaţie. Prin introducerea acestei variabile (situaţia) în

teoria sa, McClelland evidenţiază un aspect neconsiderat până atunci, şi anume faptul că motivaţia se poate schimba pe parcursul evoluţiei personale, chiar şi în perioada adultă. Dintre cele trei tipuri de necesităţi, McClelland a acordat o importanţă deosebită celei de realizare, motiv pentru care perspectiva sa este cunoscută şi sub numele de *teoria motivaţiei pentru realizare*. Accentuarea acestei necesităţi este justificată prin două tipuri de argumente. În primul rând, în urma studierii diferitelor ocupaţii, dar şi a experienţelor cu care s-au confruntat diferite persoane pe parcursul evoluţiei personale, motivul autorealizării, spre deosebire de celelalte două, a fost perceput ca având o tendinţă de relativă stabilitate. În al doilea rând, rezultatele cercetărilor au condus la observaţia că acest motiv era activat de evenimente externe, respectiv de acele evenimente specifice situaţiei în care se află o persoană. McClelland a argumentat că persoanele animate de o necesitate puternică de realizare se diferenţiază de celelalte prin câteva caracteristici:

1) constanţa (stabilitatea) necesităţii;
2) căutarea unor activităţi în care îşi pot exercita responsabilitatea;
3) preferinţa pentru sarcini de muncă provocatoare, pe care simt că le pot stăpâni;
4) căutarea permanentă a unor *feedback*-uri privind rezultatele;
5) o preocupare mai scăzută pentru satisfacerea necesităţilor sociale sau de afiliere.

McClelland a sugerat totodată că necesitatea de realizare este specifică persoanelor care s-au dezvoltat într-un mediu cultural şi familial (reflectat de experienţele cu care s-au confruntat în perioada copilăriei), care a stimulat spiritul de independenţă în rezolvarea sarcinilor. Este evident că, prin introducerea diferenţelor de personalitate dintre oameni, determinate, la rândul lor, de variaţiile existente în mediul cultural şi familial, McClelland reuşeşte o rafinare a teoriei necesităţilor umane ca factori explicativi ai comportamentului.

• O altă teorie focalizată pe studierea necesităţilor umane ca factori motivatori ai comportamentului a fost promovată de F. Herzberg (1966), fiind cunoscută sub formularea de „teoria celor doi factori" sau „teoria motivaţie-igienă". În dezvoltarea teoriei sale, autorul a pornit de la studierea experienţelor de muncă – apreciate drept „bune" şi „rele" – a 200 de persoane (ingineri şi contabili), pentru a testa ipoteza conform căreia oamenii ar avea două tipuri de necesităţi: cele naturale, biologice, de evitare a suferinţei şi cele umane, de dezvoltare psihologică. În cadrul cercetării, persoanele intervievate au fost rugate să-şi reamintească situaţiile când au fost animate de „sentimente pozitive" sau de „sentimente negative" prin raportare la activitatea de muncă. Interpretarea rezultatelor a condus la diferenţierea între două tipuri de factori, definiţi de Herzberg ca „factori motivatori" şi „factori de igienă". În concepţia lui Herzberg, factorii motivatori sunt cei ce produc o satisfacţie înaltă, fiind legaţi direct de conţinutul activităţii de muncă. Spre deosebire de aceştia, factorii de igienă (de context), în funcţie de absenţa/prezenţa lor, sunt cei ce produc fie o satisfacţie scăzută, fie insatisfacţie, întrucât sunt legaţi doar de mediul muncii. Factorii ce produc satisfacţie au în vedere propria realizare, recunoaşterea, conţinutul intrinsec al muncii, responsabiliatea, promovarea şi dezvoltarea (psihologică). În concepţia lui Herzberg, aceştia sunt cu adevărat factorii motivatori ai comportamentului. În schimb, factorii de igienă (referitori, de exemplu, la politica şi administraţia companiei, relaţiile cu şeful direct, condiţiile de muncă, salariul, relaţiile cu colegii, viaţa personală, relaţiile cu subordonaţii, statusul, securitatea) nu au în nici un fel capacitatea de a motiva comportamentul. Altfel spus, prezenţa factorilor de igienă poate

contribui, în cel mai bun caz, la dispariţia sentimentelor de insatisfacţie, fără însă a avea capacitatea de a motiva oamenii în muncă. În schimb, absenţa acestor factori poate produce un sentiment profund de insatisfacţie. De altfel, în susţinerea teoriei sale, Herzberg argumentează că satisfacţia în muncă şi insatisfacţia nu trebuie considerate ca extremele unui continuum, ci ca dimensiuni diferite. Altfel spus, satisfacţia determinată de factorii ce ţin de contextul muncii nu are aceeaşi greutate cu satisfacţia determinată de conţinutul muncii, din moment ce numai ultimul tip de satisfacţie se constituie în motivator al comportamentului în muncă.

După cum se poate observa, teoria lui Herzberg se constituie mai degrabă într-un model explicativ al cauzelor satisfacţiei/insatisfacţiei în muncă decât al cauzelor ce motivează comportamentul în muncă. De asemenea, multe critici ale teoriei lui Herzberg au argumentat că este aproape imposibilă validarea ei empirică, dacă acceptăm că oamenii au necesităţi diferite în perioade diferite de timp şi în situaţii diferite, acordând totodată semnificaţii diferite conţinutului şi contextului activităţii de muncă. De altfel, teoria lui Herzberg este clasificată de unii autori în cadrul aşa-numitelor *teorii ale satisfacţiei în muncă* ce sugerează că focalizarea atenţiei spre condiţiile muncii şi moralului angajaţilor va determina o creştere a satisfacţiei în muncă, reflectată în reducerea fluctuaţiei şi a absenteismului, fără a contribui totuşi la creşterea productivităţii individuale în muncă. În mare măsură, astfel de teorii pornesc de la rezultatele obţinute de Mayo în cadrul experimentelor Hawthorne, rezultate a căror interpretare l-au determinat să promoveze supoziţia că performanţa şi satisfacţia în muncă sunt direct determinate de caracteristicile liderilor, respectiv de calitatea climatului de supraveghere şi conducere.

În ciuda criticilor formulate la adresa teoriei sale, meritul lui Herzberg este tocmai acela că a reuşit să diferenţieze între două categorii de factori : cei motivatori (raportabili la conţinutul muncii) şi cei responsabili de generarea satisfacţiei/insatisfacţiei în muncă (raportabili la contextul muncii). Prin aceasta, el s-a distanţat de perspectiva conform căreia numai recompensele economice ar putea contribui la generarea satisfacţiei în muncă. Cercetarea lui Herzberg a stimulat un interes deosebit pentru studierea şi identificarea factorilor generatori de satisfacţie. De exemplu, într-o cercetare ulterioară, Tannenbaum *et al.* (1974) au demonstrat că angajaţii ce se confruntă cu sarcini de muncă provocatoare sunt mai satisfăcuţi de recompensele financiare decât cei ale căror sarcini de muncă nu au această caracteristică, chiar şi în condiţiile în care salarizarea era aceeaşi pentru ambele categorii. În urma acestor rezultate, cercetătorii au sugerat că factorii de igienă şi cei motivatori mai degrabă se complementează decât se substituie între ei.

Cercetările asupra satisfacţiei realizate în această perioadă, în ciuda faptului că au condus la rezultate destul de contradictorii, din pricina indicatorilor diferiţi folosiţi în măsurarea ei, au reuşit totuşi să producă un consens cu privire la câteva aspecte. În primul rând, este deja un fapt demonstrat că satisfacţia în muncă nu generează automat performanţe mai înalte. Atunci când a fost observată totuşi o corelaţie mai înaltă între satisfacţie şi productivitate, interpretarea a sugerat mai degrabă o relaţie de determinare dinspre productivitate spre satisfacţie decât invers. În al doilea rând, este destul de probabil ca satisfacţia să fie determinată de confortul psihologic al persoanelor integrate într-un grup sau de climatul pozitiv de conducere. În al treilea rând, cercetarea empirică a sugerat că principalul efect al satisfacţiei poate fi surprins în special în legătură cu stabilitatea într-o poziţie de muncă. Altfel spus, o persoană satisfăcută tinde să rămână

mai mult în aceeaşi organizaţie decât una ce experimentează o intensitate mai scăzută a satisfacţiei. Oricum, studierea satisfacţiei în muncă reprezintă, se pare, unul din cele mai controversate domenii de cercetare din cauza dificultăţilor metodologice implicate de identificarea şi operaţionalizarea unui număr enorm de variabile ce ar trebui analizate: conţinutul muncii, contextul muncii, variabile demografice şi ocupaţionale, factori de personalitate, context cultural şi social etc.

Rezumând, principala contribuţie adusă de teoriile centrate pe analiza conţinutului motivaţiei vizează promovarea unui set de supoziţii privind importanţa considerării necesităţilor umane ca potenţiali factori motivatori ai comportamentului. După cum s-a observat, există o varietate enormă a necesităţilor ce pot fi ordonate fie ierarhic, fie sub forma unui continuum. O altă sugestie importantă este că modul de ordonare a necesităţilor sau modul de combinare a acestora diferă de la o persoană la alta, în funcţie de situaţia de muncă, tipul de personalitate, condiţiile sociale şi culturale ale evoluţiei personale etc. Totuşi, după cum observă Schein (1988), „astfel de teorii nu s-au ocupat în mod adecvat de diferenţele individuale, nu au fost suficient legate de modelele de dezvoltare [raportabile la ciclul de viaţă] a adultului şi au fost de obicei statuate la un nivel de generalitate care face dificilă folosirea lor în practică" (p. 87). Există totuşi un număr de teorii care, evitând tentaţia de a depista şi descrie doar diversitatea necesităţilor sau motivelor ce ar putea explica adoptarea acţiunilor de un tip sau altul, şi-au concentrat atenţia pe studierea comportamentului propriu-zis de la locul de muncă, în scopul explicării proceselor implicate în modelarea acestuia. Acestea sunt desemnate ca *teorii ale procesului motivării*, întrucât ele nu pornesc de la supoziţia (specifică primului grup de teorii) că oamenii intră în universul muncii cu un „bagaj" de motive ce le vor orienta acţiunile, ci, mai degrabă, avansează ideea considerării comportamentului ca fiind determinat de modul în care o persoană valorizează un rezultat dat, precum şi de aşteptările persoanei privind tipul de comportament ce va conduce la acel rezultat.

Ne vom referi în continuare la cele mai semnificative teorii din această categorie.

• *Teoria expectanţei*, dezvoltată de Vroom (1964), argumentează, în esenţă, că un comportament motivat reprezintă rezultanta a două variabile-cheie: (a) *valenţa* unui rezultat şi (b) *aşteptarea* (probabilitatea subiectivă) că o acţiune specifică sau un comportament anume vor conduce la un rezultat predictibil. *Valenţa* reprezintă preferinţa unei persoane pentru un rezultat specific sau satisfacţia anticipată din obţinerea rezultatului. Valenţa este raportabilă la sistemul de valorizare a muncii de către o persoană şi se exprimă prin atracţie, indiferenţă sau respingere afectivă. Munca este investită cu anumite însuşiri pozitive sau negative care fie îi sporesc atracţia, fie potenţează indiferenţa sau respingerea. Fiecărei consecinţe asociate angajării într-o anumită acţiune de muncă îi sunt atribuite anumite valori – pozitive, negative sau neutre – care, prin însumare algebrică, produc o anumită valenţă. *Aşteptarea* (sau expectanţa) are o dimensiune subiectivă (definită de Vroom ca *probabilitate subiectivă*), întrucât ea se constituie ca rezultat al *evaluării* de către o persoană a relaţiilor dintre comportament şi rezultat. Altfel spus, aşteptarea se referă la evaluarea probabilităţii ca angajarea într-o acţiune să conducă la rezultatul dorit. Astfel, dacă o persoană nu se percepe pe sine ca fiind capabilă să desfăşoare cu succes o activitate sau dacă se aşteaptă să nu fie recompensată pentru finalizarea cu succes a muncii, atunci forţa rezultantă este egală cu zero, iar

persoana nu este motivată să se angajeze în acţiune. Forţa sau intensitatea motivaţiei rezultă din interacţiunea valorilor diferenţiate ale valenţei şi aşteptării:

Forţa (motivaţia) = Valenţa × Aşteptarea

Implicaţia teoriei expectanţei este că, o dată cunoscute valorile valenţei şi ale aşteptării, se poate determina forţa sau intensitatea unui motiv al muncii, ceea ce va conduce, mai departe, la posibilitatea de a realiza predicţii cu privire la comportamentul ce va fi adoptat de o persoană sau alta. De asemenea, întrucât teoria se bazează pe percepţiile individuale ale persoanelor – din moment ce introduce dimensiunea subiectivă a evaluării –, este evident că ea permite şi explicarea diferenţelor individuale în ceea ce priveşte intensitatea motivării şi adoptarea comportamentelor. În sfârşit, o ultimă observaţie are în vedere faptul că, prin accentuarea importanţei percepţiilor cu privire la relaţia dintre comportament şi rezultat, teoria expectanţei susţine necesitatea considerării comportamentului ca rezultat al unui proces decizional individual şi deliberat.

În elaborarea teoriei sale, Vroom a abordat şi problema satisfacţiei în muncă, pe care a considerat-o a reprezenta „echivalentul conceptual" al valenţei muncii pentru persoana ce este angajată în realizarea ei. În opinia sa, principalele variabile care influenţează satisfacţia în muncă sunt: conducerea directă, grupul de muncă, conţinutul muncii, salariile, oportunităţile de promovare şi numărul orelor de muncă. Argumentul lui Vroom este că recompensele pe care oamenii le consideră atractive, respectiv cele ce dispun de valori înalte ale valenţei, pot fi extrinsece sau intrinsece, conform enumerării de mai sus. Acordarea unor valori înalte valenţei implică însă şi obţinerea unei satisfacţii crescute. Implicaţia este că satisfacţia în muncă poate fi considerată ca o dimensiune a motivaţiei.

• Un alt tip de teorii, definite de obicei sub formulări cum ar fi teoria „tranzacţiilor", a „reciprocităţii" sau a „schimbului", analizează comportamentul social din perspectiva unor tranzacţii ce implică o serie de schimburi şi cel puţin o anumită formă de reciprocitate. O astfel de teorie, întemeiată pe principiul reciprocităţii, a fost formulată de Schein (1988) care introduce în analiza motivaţiei o nouă variabilă, şi anume cea a *contractului psihologic*. Ipoteza de bază a acestei teorii este că eficienţa oamenilor în muncă, angajamentul, loialitatea şi entuziasmul faţă de organizaţie şi scopurile sale, ca şi satisfacţia obţinută de aceştia în muncă depind în mare măsură de două condiţii. Prima se referă la gradul de corespondenţă dintre aşteptările oamenilor cu privire la ceea ce ar trebui să ofere şi să primească de la organizaţie şi aşteptările organizaţiei cu privire la ceea ce ar trebui aceasta să ofere şi să primească în schimb. A doua condiţie are în vedere caracteristicile schimburilor dintre oameni şi organizaţie (presupunând că există un acord privind necesitatea realizării schimburilor). Astfel de tranzacţii pot fi de următorul tip: bani în schimbul timpului dedicat muncii; satisfacerea necesităţilor de securitate şi a celor sociale în schimbul loialităţii faţă de organizaţie şi a acceptării unor sarcini dificile; oferirea de oportunităţi pentru autorealizare în schimbul unei productivităţi înalte etc. În ultimă instanţă, argumentează Schein, relaţiile dintre oameni şi organizaţii sunt de tip interactiv, bazându-se pe influenţa reciprocă şi permanenta negociere între cele două părţi, în scopul stabilirii şi restabilirii unui contract psihologic ce poate fi realmente aplicat. Schein acceptă faptul că este dificil de clarificat care este „cel mai bun" tip de contract psihologic, însă – argumentează el – existenţa unui astfel de contract

are cel puţin avantajul de a lua în consideraţie atât necesităţile persoanei, cât şi ale organizaţiei, în dinamica lor (aşa cum se schimbă ele de-a lungul timpului).

• O altă variantă a teoriilor schimbului este oferită de *teoria echităţii* sau a comparaţiei sociale, formulată de Adams (1963). Perspectiva promovată de această teorie este bazată pe supoziţia că în activitatea de muncă oamenii apreciază dacă au fost trataţi corect sau nu prin comparaţie cu cei ce fac activităţi similare, în condiţii similare. Altfel spus, fiecare persoană acţionează în virtutea sentimentului că relaţia dintre eforturile depuse şi recompensele obţinute ar trebui să fie aceeaşi pentru toate persoanele ce realizează activităţi similare. Teoria echităţii sugerează, de exemplu, că satisfacţia unei persoane nu este determinată în mod automat de sentimentul că a fost plătită „corect" prin raportare la propriile eforturi depuse în activitatea de muncă. Satisfacţia este determinată mai degrabă de sentimentul că a fost tratată „echitabil" prin comparaţie cu tratamentul aplicat colegilor săi. Prin urmare, dacă cineva simte că a fost tratat echitabil, eforturile de muncă vor fi susţinute. Dimpotrivă, dacă simte că a fost tratat inechitabil prin comparaţie cu persoanele ce au realizat aceleaşi sarcini de muncă, în circumstanţe asemănătoare, eforturile sale se vor diminua.

• În sfârşit, o ultimă teorie la care ne vom referi în contextul de faţă este cunoscută sub numele de *abordarea cale-scop* (*path-goal*). Bazele acestei teorii au fost puse de Georgopoulos, Mahoney şi Jones (1957) care, de altfel, au şi propus fomularea teoriei sub acest nume în urma unui studiu realizat asupra a 600 de angajaţi ai unei companii producătoare de instalaţii casnice. Supoziţia cercetării lor a fost că motivaţia pentru obţinerea productivităţii în muncă depinde de necesităţile specifice persoanelor (scopuri) şi de aşteptările acestora cu privire la îndeplinirea necesităţilor prin adoptarea comportamentului productiv (căi, respectiv mijloace). Altfel spus, productivitatea a fost considerată ca un mijloc (o cale) pentru atingerea scopurilor valorizate. Comportamentul depinde de rezultatele valorizate de o persoană, precum şi de aşteptarea că un tip specific de comportament va permite obţinerea acelor rezultate. Implicaţia acestui raţionament este că oamenii vor tinde să acţioneze *instrumental* pentru atingerea scopurilor dorite şi înalt valorizate. Cercetătorii au descoperit că angajaţii ce se aşteptau ca productivitatea înaltă să conducă la realizarea scopurilor propuse au tins să fie mai productivi decât cei ce simţeau că şi un nivel mai scăzut de productivitate va permite îndeplinirea scopurilor. Scopurile ce s-au dovedit a fi cele mai importante pentru angajaţii companiei studiate au fost acelea de a obţine mai mulţi bani pe termen lung, de a se împăca bine cu grupul de muncă în care lucrau şi de a promova pe o treaptă mai înaltă de salarizare.

Abordarea propusă de cei trei cercetători a fost apoi preluată şi dezvoltată în alte cadre de analiză (Porter şi Lawler, 1968; Schwab şi Cummings, 1970). Ceea ce trebuie menţionat este că analiza de tip cale-scop preia într-un fel supoziţia şcolii relaţiilor umane, ce argumenta că satisfacţia în muncă va conduce la creşterea productivităţii, inversând însă direcţia determinării. Supoziţia teoriei cale-scop este că oamenii vor fi motivaţi să muncească numai dacă percep productivitatea ca pe *o cale* pentru atingerea unui scop pe care îl valorizează sau, mai explicit, un efort mai mare va conduce la creşterea productivităţii (performanţei) care, la rândul ei, va conduce la obţinerea unor recompense ce vor satisface necesităţile importante ale oamenilor. Se admite, totodată, că satisfacţia obţinută în urma efortului depus este suficient de mare (echitabilă) pentru a se considera că efortul merită osteneala. Analiza cale-scop are avantajul de a permite

integrarea a numeroase variabile în cadrul modelului, cum ar fi cele raportabile la personalitate sau factorii culturali. Mai mult, această analiză are şi importante implicaţii manageriale. De exemplu, din perspectivă managerială, s-ar putea deduce că o modalitate importantă de creştere a motivaţiei ar fi aceea de a acţiona asupra *relaţiei percepute* dintre efort şi satisfacerea necesităţilor. Aceasta ar presupune, de exemplu, o selectare mai atentă a recompenselor şi relaţionarea lor mai strânsă cu performanţa, accentuându-se în acest fel interesul managerilor pentru satisfacerea necesităţilor, aşa cum sunt ele percepute de angajaţi.

Deşi nu ne-am propus să realizăm o trecere în revistă a tuturor teoriilor motivaţiei şi satisfacţiei în muncă, fie şi succinta prezentare a celor mai importante perspective şi modele explicative a evidenţiat cât de complex şi dificil de cercetat este domeniul motivaţiei. Nu numai că există o multitudine şi o diversitate accentuată a variabilelor ce ar trebui considerate într-un model integrator, dar înseşi schimbările permanente, uneori radicale, ce s-au produs la nivelul organizării sociale, în general, şi al proiectării organizaţionale, în special, sunt de natură să complice şi mai mult orice efort de sistematizare a informaţiilor şi a datelor diferitelor cercetări. Dacă admitem că motivaţia nu poate fi analizată exclusiv prin raportare la necesităţile umane, fiind determinată în mare măsură de valorile individuale şi de cele culturale, specifice societăţii în care trăiesc oamenii ce se confruntă cu variate experienţe de muncă în contexte organizaţionale particulare, atunci este de aşteptat ca înseşi schimbările sociale, economice sau culturale produse la nivelul societăţilor să influenţeze modul de configurare a motivaţiilor şi a procesului motivării pentru muncă. În acest sens, Inglehart (1997) argumentează, de exemplu, că „motivaţia pentru realizare este parte a unui sindrom cultural legat de dezvoltare" (p. 235). Prin aceasta, autorul sugerează că motivaţia pentru realizare reprezintă o dimensiune culturală care, alături de altele, s-a dovedit a juca un rol important în dezvoltarea economică. Afirmaţia autorului se bazează pe rezultatele unei cercetări comparative, realizată în 43 de societăţi, prin care s-a încercat identificarea valorilor dominante, specifice fiecărei societăţi. În formularea întrebărilor, Inglehart a pornit de la interpretarea dată de McClelland (1961) motivaţiei pentru realizare, precum şi de la rezultatele unui studiu realizat de acesta cu privire la valorile ce erau insuflate şi promovate încă din copilărie de către părinţi, şcoală şi alţi agenţi de socializare. În urma interpretării rezultatelor, McClelland a argumentat că unele culturi accentuează mai mult decât altele motivaţia pentru realizare, iar cele ce accentuează această motivaţie s-au dovedit a avea şi rate mai înalte ale creşterii economice. Inglehart a descoperit, la rândul lui, că motivaţia pentru realizare se corelează puternic pozitiv cu dezvoltarea economică, ceea ce reflectă, în interpretarea autorului, tranziţia de la sistemele de valori ale societăţii preindustriale la cele ale societăţii industriale, tranziţie legată de procesul de modernizare. Totodată, legătura directă dintre motivaţia pentru realizare şi dezvoltare reflectă, în concepţia autorului, efectele factorilor motivaţionali asupra spiritului antreprenorial şi asupra efortului. Totuşi, trebuie menţionat că Inglehart asociază dezvoltarea economică cu prezenţa valorilor materialiste (centrate în special pe securitatea fizică şi economică), argumentând că valorile postmaterialiste (ce valorizează capacitatea de exprimare şi calitatea vieţii) tind să fie negativ corelate cu dezvoltarea economică. Conform argumentaţiei autorului, este foarte probabil ca societăţile, în tranziţia lor dinspre modernizare spre postmodernizare şi în schimbarea sistemului de valori de la cele materialiste la cele

postmaterialiste, să accentueze motivaţii diferite de cele detectate şi descrise până acum de majoritatea teoriilor motivaţionale. Relevanţa cercetării lui Inglehart, în contextul discuţiei de faţă, vizează tocmai importanţa considerării schimbărilor culturale şi a efectelor acestora atât în configurarea modelelor motivaţionale, cât şi în generarea motivaţiei individuale.

Am descris până acum diferite tipologii şi caracteristici ale factorilor motivaţionali, aşa cum au fost acestea surprinse în cadrul celor mai importante modele explicative. După cum a reieşit, unii autori nu s-au limitat la identificarea factorilor ce contribuie la instituirea motivaţiei, ci au încercat să analizeze mecanismele prin care motivaţia ajunge realmente să se manifeste, determinând creşterea performanţelor în muncă. De altfel, principala problemă a studiului motivaţiei constă nu numai în identificarea factorilor motivaţionali ce declanşează energia şi eforturile oamenilor de angajare într-un tip de activitate sau altul, ci şi (sau mai ales) în explicarea procesului de angajare şi participare în muncă. Este motivul pentru care ne propunem, în continuare, să analizăm acest aspect, încercând să intergrăm rezultatele cercetărilor menţionate într-un model care să ilustreze întreg parcursul procesului de motivare pentru muncă (M. Vlăsceanu, 1993).

Procesul motivării pentru muncă

Teoriile centrate pe explicarea comportamentului prin considerarea proceselor motivării au demonstrat că participarea în muncă nu este o simplă consecinţă a acţiunii unuia sau mai multor motive. Vroom, de exemplu, a argumentat că dacă forţele de valenţă/aşteptare ale motivului de angajare în muncă nu sunt pozitive şi convergente, atunci intensitatea motivaţiei scade, astfel încât persoana nu este motivată să muncească. S-a constatat totodată că, fie şi în condiţii de existenţă a unor motive diverse şi intense, participarea în activitatea de muncă poate să fie redusă. În acest sens, teoria echităţii sugerează că atâta vreme cât oamenii nu percep că recompensele eforturilor lor de muncă sunt „echitabile" prin comparare cu „alţii semnificativi", motivaţia şi satisfacţia în muncă tind să scadă. Toate aceste rezultate conduc la concluzia că pe traiectul procesului de declanşare a participării în muncă intervin instanţe care se asociază cu blocarea sau activarea motivelor individuale ale participării în muncă. În locul unei asociaţii simple, a unei legături directe între motive şi acţiuni de muncă, trebuie considerat un proces continuu de motivare a participării în care intervin diferite condiţii care facilitează cristalizarea şi acţiunea motivelor. *Problema motivării constă astfel în înţelegerea modului de cristalizare continuă a motivaţiei de angajare şi participare în muncă sub presiunea exercitată de diferite condiţii.* Prin urmare, este necesar să identificăm aceste condiţii şi apoi să prezentăm modul lor de interacţiune în procesul de motivare.

Condiţiile care influenţează motivaţiile pentru muncă pot fi considerate ca structurându-se la patru niveluri diferite:

- *Dezvoltarea personală.* Cercetarea psihosocială (McClelland, 1961) a demonstrat că trăsăturile relativ stabile ale personalităţii au un rol important în motivarea participării în activitatea de muncă. Dintre aceste trăsături, *autoevaluarea* şi *atitudinea faţă de muncă* sunt cele mai relevante pentru generarea motivaţiei pentru muncă. S-a constatat astfel că persoanele active, care au încredere în propriile forţe, tind să se angajeze şi să

participe intens în activităţile de muncă, pe când cele care se subapreciază necesită intervenţia unor stimuli exteriori suplimentari. Atitudinea faţă de muncă rezultă direct din experienţele anterioare şi indirect din experienţele familiei, prietenilor, rudelor, colegilor sau ale acelor persoane care se bucură de prestigiu. Ea se manifestă sub formă de orientări, aprecieri, înclinaţii, proiecţii afective care favorizează sau dezaprobă munca în general sau un anume gen de muncă pe baza cunoaşterii unor experienţe anterioare. În funcţie de tipul orientării atitudinale faţă de muncă se generează anumite motivaţii. Nivelul autoevaluării şi atitudinea faţă de muncă evoluează concordant şi uniform ca urmare a experienţelor şi relaţiilor sociale anterioare, generând o anumită orientare şi combinare a forţelor motivatorii. Nivelul dezvoltării personale condiţionează instituirea tipurilor de motivaţii, intensitatea, varietatea şi ierarhia lor. Aceste condiţii constituie *nivelul generativ al motivaţiilor.*

• *Cultura muncii.* Oricărei societăţi sau colectivităţi umane îi este specifică o anumită cultură a muncii, adică un sistem de cunoaştere, valorizare şi practicare a muncii, de relaţii şi comportamente în muncă. Normele, valorile, credinţele specifice societăţii în care s-a dezvoltat şi a fost educată o persoană vor determina în mare măsură comportamentul acesteia. Iar munca reprezintă în toate culturile şi în toate societăţile un cadru de referinţă pentru procesul de socializare a persoanei. De exemplu, o societate în care se accentuează valoarea banilor va fi diferită de cea în care timpul liber este considerat mai important decât munca. Sau o societate în care educaţia şcolară, culturală este considerată o valoare importantă va fi diferită de cea în care aceasta nu este prea înalt valorizată (R. Hodgets, 1980). În cercetarea sa cu privire la diferenţele dintre culturile naţionale, Hofstede (1997) argumentează că gradul de individualism sau colectivism al unei societăţi influenţează în mare măsură înseşi concepţiile privind natura umană generate de societatea respectivă. De exemplu, afirmă autorul, în S.U.A., ideile lui Maslow despre motivaţia umană sunt încă extrem de influente, iar necesitatea autorealizării – poziţionată de Maslow în vârful ierarhiei – este interpretată ca fiind raportabilă la posibilitatea de afirmare, în cea mai mare măsură posibilă, a potenţialului creativ existent la nivelul fiecărei persoane. Autorul afirmă că la nivelul culturii anilor '60, tinerii nord-americani interpretau această motivaţie ca referindu-se la posibilitatea de „a te descurca şi de a reuşi singur". Într-o cultură individualistă, cum este cea nord-americană, aceasta poate fi considerată motivaţia supremă, cel mai înalt valorizată. În schimb, într-o cultură colectivistă interpretarea dată acestei necesităţi vizează accentuarea şi realizarea interesului şi al onoarei grupului. Pentru a reliefa şi mai nuanţat diferenţele culturale dintre societăţile individualiste şi cele colectiviste, Hofstede citează observaţia unui traducător chinez ce a remarcat, în urma însoţirii unui grup de turişti americani în China, că însăşi ideea de „a-ţi urma propriul interes" pentru obţinerea reuşitei nu are corespondent în limba chineză, este intraductibilă.

Cultura muncii este determinată totodată şi de circumstanţele materiale în care trăiesc oamenii din diferite tipuri de societate. Poziţia lor personală în raport cu proprietatea sau gradul de acces la aceasta poate influenţa raportul dintre motivaţie şi rezultatele muncii. De exemplu, propria realizare poate fi considerată ca dependentă de acumularea de bunuri prin jocul speculaţiilor financiare sau de altă natură. O altă cale este aceea de angajare în activităţi de operare cu simboluri (informatică, proiectare, cercetare, mass-media etc.), pentru a deveni ceea ce se numeşte azi analist de simboluri, sau în activităţi

productive de tip industrial/agricol etc. Orientarea poate fi bazată pe valori subsumate lui „a avea", „a fi", „a îndrăzni", „a crea", „a face" sau, de-a lungul ciclurilor vieţii, accentul orientărilor se poate muta de la un set de valori la altul. Toate acestea, într-un fel sau altul, sunt raportabile la un *ethos al muncii* pe care îl putem identifica în mod personalizat sau, prin agregare, în mod socializat. De exemplu, o persoană este cultural orientată către valorile specifice lui „a avea", în timp ce ethosul dominant într-o societate, într-o perioadă anume, poate fi centrat mai mult pe consum şi mai puţin pe realizarea de bunuri de folosinţă colectivă. Astfel de orientări sau opţiuni valorice şi culturale au efecte motivatorii în sensul generării unor contexte stimulative într-o direcţie şi destimulative în alta. Diviziunea muncii are şi ea repercusiuni directe asupra conţinutului muncii, în sensul că generează condiţii de specializare a muncii şi de facilitare a concordanţei acesteia cu aptitudinile personale. Totodată, diviziunea muncii a condus la modernizarea tehnologiilor în aproape toate domeniile de activitate şi la reducerea decalajelor dintre diferite tipuri de muncă. Cultura muncii tinde să fie tot mai puţin dependentă de condiţiile de muncă datorită extinderii continue a tehnologiilor care operează cu simboluri în condiţii de automatizare şi informatizare.

O altă componentă inerentă culturii muncii se referă la modul de valorizare sau importanţa acordată muncii în viaţa unei persoane, respectiv la poziţia muncii în sistemul activităţilor personale. Există persoane care au o *orientare instrumentalistă* faţă de muncă, în sensul că munca este considerată un mijloc de realizare a unui alt scop (obţinerea unui salariu mai mare, a unei slujbe mai sigure etc.). Alte persoane, dimpotrivă, au o *orientare expresivă*, considerând munca un scop în sine, o valoare, un cadru de realizare personală, de afirmare liberă şi autonomă. Desigur, existenţa unei orientări instrumentaliste sau utilitariste faţă de muncă nu trebuie înţeleasă în sensul respingerii sau ostilităţii totale faţă de aceasta. Ceea ce trebuie evidenţiat se referă la existenţa unor moduri diferite de valorizare a muncii şi la importanţa acordată acesteia în viaţa fiecărei persoane, prin considerarea ei fie ca o sursă a autorealizării, a câştigării unei poziţii sociale sau chiar a propriei identităţi, fie ca modalitate de ocupare a timpului sau de stabilire a unor relaţii cu alţii.

Prin condiţiile şi factorii care îi sunt specifici, cultura muncii generează *contextul de orientare, întărire şi dezvoltare a motivaţiilor muncii.* În acest context se afirmă importanţa scopurilor şi valorilor muncii. De aceea, vom spune că tocmai cultura muncii are menirea de a *contextualiza* motivaţiile individuale, de a le întări sau diminua forţa iniţială, de a le supune unei confruntări/negocieri sociale, personale şi interpersonale.

• *Organizarea şi infrastructura tehnico-economică* a muncii se referă la condiţiile logistice ale muncii într-o organizaţie, de la disponibilitatea maşinilor şi utilajelor, a echipamentelor tehnice în general, a materiei prime sau orientărilor activităţii angajaţilor, la organizarea grupurilor şi a locurilor de muncă. Există o raţionalitate a organizării tehnico-economice a activităţii dintr-o organizaţie, care creează posibilităţi de practicare a muncii şi de manifestare individuală adecvată la locul de muncă. În condiţii de funcţionare normală a cadrului logistic şi de organizare tehnico-economică, cresc *oportunităţile* sau posibilităţile de afirmare personală, generând condiţii de stimulare a participării în muncă. În cazuri contrare, se multiplică *barierele* în calea participării şi deci a realizării motivelor de participare. Motivaţiile generate personal şi contextualizate socio-cultural sunt *cristalizate* în funcţie de oportunităţile sau barierele derivate din organizarea tehnico-economică şi disponibilitatea infrastructurii logistice în organizaţii.

• *Situaţia de muncă* sau situaţiile concrete ale activităţii de muncă se referă la modul de practicare şi finalizare a muncii, anume la *participarea* în activitatea respectivă de muncă. Participarea reprezintă domeniul de *realizare a motivaţiei* muncii, adică de finalizare a ei în anumite rezultate sau performanţe.

Problema care se pune acum constă în integrarea celor patru niveluri menţionate anterior cu scopul de a descrie fluxul procesual al motivării pentru muncă. În conformitate cu modelul propus, motivarea pentru muncă este un proces continuu. Participarea în muncă este motivată mai întâi individual, în sensul că la nivel personal sunt generate motivaţiile muncii în funcţie de gradul dezvoltării personale exprimate în principal prin autoevaluare şi atitudini faţă de muncă. Motivaţiile generate personal sunt evaluate prin confruntare cu componentele orientative şi dominante ale culturii muncii, aşa cum aceasta există în societate, în comunitatea căreia îi aparţine persoana, în grupul de muncă. Motivele personale sunt supuse unei contextualizări culturale, adică sunt confruntate cu scopurile şi valorile preţuite social sau considerate ca având importanţă pentru afirmarea şi realizarea personală, pentru dobândirea de recompense, de poziţii sau bunuri. Dacă în stadiul precedent se conturau valenţele motivelor, în condiţii de contextualizare se consacră dimensiunea expectanţei, adică a aşteptării că motivele personale se realizează prin participarea la muncă şi sunt concordante cu orientările şi opţiunile celorlalţi colegi. O dată ce o persoană este motivată individual şi contextual să participe într-o formă de muncă, diverse oportunităţi sau bariere se pot ivi în infrastructura tehnico-economică a organizaţiei pentru a crea spaţiu liber participării în muncă sau pentru a o împiedica. La acest nivel motivaţia muncii se cristalizează, dobândeşte contur definitiv. O persoană puternic motivată va tinde să beneficieze de orice posibilitate de participare în muncă, luptând pentru înlăturarea oricărei eventuale bariere, pe când una slab motivată se va prevala de cea mai mică barieră pentru a-şi justifica neparticiparea la muncă. În sfârşit, să remarcăm că participarea cu succes în muncă devine ea însăşi sursă motivatorie prin creşterea încrederii în sine şi dezvoltarea unor atitudini pozitive faţă de muncă. Modelul se prezintă concomitent linear şi ciclic, se închide la un nivel pentru a se deschide şi completa în următorul şi precedentul.

Pentru a ilustra operativitatea modelului procesual al motivării, să considerăm deciziile probabile ale unei persoane care s-ar confrunta cu angajarea într-o activitate. Să presupunem că persoana considerată dispune de calificări adecvate pentru angajarea în industria electronică. Experienţele anterioare de învăţare şi producţie au probat compatibilitatea dintre cerinţele muncii în acest sector şi propriile capacităţi, astfel că efectiv îi place să muncească într-o firmă cu profil electronic. Autoevaluarea şi atitudinea faţă de muncă sunt orientate pozitiv şi generează motivaţii de tip intrinsec: aprecierea conţinutului muncii, corespondenţa dintre aptitudini şi cerinţele muncii, posibilităţile de realizare personală. De asemenea, munca în industria electronică se bucură de prestigiu social, întărind motivaţiile personale. Interesându-se de organizarea şi infrastructura tehnico-economică a producţiei, persoana noastră descoperă însă că în firma respectivă ar urma să practice o muncă destul de rutinieră, că nu-i loc pentru manifestarea propriei iniţiative şi asumarea de responsabilităţi de un nivel mai înalt. Problema care se pune este dacă motivaţiile personale şi întărite social rezistă în confruntarea cu informaţia privitoare la organizarea tehnică a producţiei. În procesul de confruntare, ajunge să mizeze pe faptul că situaţia de la primul loc de muncă este una tranzitorie, în sensul că dacă aici va proba pricepere şi conştiinciozitate ar putea fi ulterior promovată într-un sector în care se pune

mai mult accent pe iniţiativa şi creativitatea personală. Pe baza prospectării situaţiei propriu-zise de muncă, se conturează un motiv extrinsec, ce compensează efectele negative generate de nivelul organizării şi infrastructurii tehnico-economice şi întăreşte forţa motivaţiilor intrinseci generate şi contextualizate anterior. În final, decide să se angajeze în muncă şi să participe cu randament ridicat.

Într-o alternativă diferită, să presupunem un scenariu în care un muncitor din construcţii are multă încredere în sine şi îi place să muncească în acest domeniu. Numai că prietenii săi apreciază că în condiţiile de astăzi este important să lucrezi în sectoare bazate pe înaltă tehnicitate şi nu ezită să-l ironizeze pentru că munceşte într-un sector în care n-au pătruns încă noi tehnologii. Motivaţia personală se confruntă cu o stare de diminuare determinată de contextul cultural. Să presupunem mai departe că şantierul pe care lucrează nu este ritmic aprovizionat cu materialele necesare construcţiei, iar organizarea muncii nu este atent direcţionată, intervenind dese schimbări ale priorităţilor. La nivelul organizării şi infrastructurii tehnico-economice apare astfel o nouă piedică, diminuând starea iniţială de motivare. La locul său de muncă nu ezită însă să lucreze intens pentru a-şi păstra prestigiul în faţa colegilor şi pentru a demonstra că şi în condiţii mai grele randamentul muncii poate fi menţinut la un nivel acceptabil. Rezultatele obţinute îi întăresc încrederea în sine şi-l conving tot mai mult că orice muncă bine făcută este utilă într-un fel sau altul, inclusiv pentru prietenii care adesea îl ironizează. Dacă motivaţia iniţială ar fi izvorât dintr-o încredere mai mică în sine şi dacă atitudinea faţă de muncă ar fi fost prea sensibilă la opiniile prietenilor, efectele diminuatoare determinate de condiţiile specifice nivelurilor anterioare ar fi fost destul de puternice, iar participarea în muncă s-ar fi redus considerabil. Poate că muncitorul nostru ipotetic chiar ar fi părăsit sectorul construcţiilor pentru a se orienta către alt tip de muncă.

Exemplele oferite au încercat să indice atât linearitatea, cât şi ciclicitatea procesului de motivare. Deşi motivaţia se constituie individual, ea este contextualizată cultural şi cristalizată instituţional. Probleme importante în procesul motivării apar mai ales la nivelul reprezentat de organizarea şi infrastructura tehnico-economică a muncii. Barierele sau oportunităţile instituţionale de realizare a muncii au menirea de a cristaliza intensitatea şi orientarea motivaţiei. Pentru o persoană care atinge nivelul responsabil de cristalizare a motivaţiei cu o slabă intensitate a motivaţiei, multiplicarea posibilităţilor sau oportunităţilor instituţionale (muncă mai interesantă, remuneraţie mai mare, facilităţi sociale diverse) poate spori dimensiunea aşteptării şi instrumentalitatea motivelor (nivelul contextualizării), convingând-o de importanţa angajării propriilor capacităţi în muncă (nivelul generării motivaţiilor). De asemenea, participarea activă, generatoare de performanţe înalte este cea mai bună şcoală a muncii, întrucât o transformă din mijloc în scop al vieţii. Este raţiunea pentru care tocmai la nivelul organizaţiei ca atare, al conducerii acesteia, trebuie să se acorde o atenţie deosebită şi căilor de motivare a personalului, dimensiunii umane şi participative a muncii.

După cum sperăm să fi reieşit, analiza motivaţiei şi satisfacţiei presupune considerarea unei diversităţi de factori şi condiţii care au rolul de a stimula sau bloca procesul angajării în muncă, precum şi cel al obţinerii rezultatelor sau performanţelor muncii. Pe de altă parte, referindu-ne la problema performanţei în muncă, este important să precizăm că ea nu se constituie doar ca rezultat al activării procesului de motivare, al intensităţii motivaţiei sau al satisfacţiei înalte. Totodată, după cum precizam încă de la începutul acestui capitol, motivaţia nu reprezintă singurul determinant al comportamentului oamenilor în

organizaţii. În ultimă instanţă, angajarea oamenilor în organizaţii presupune confruntarea cu un nou proces de socializare prin care aceştia învaţă să înţeleagă ce aşteaptă organizaţia de la ei şi ce tip de comportament ar trebui să adopte. Stimulentele şi recompensele oferite de organizaţie, fie că acestea sunt sub forma remunerării financiare, a promovării sau a altor beneficii, sunt astfel gândite încât să inducă dorinţa oamenilor de a rămâne în organizaţie şi de a-şi dedica întreaga energie intereselor ei. De altfel, cercetările sociologice mai recente accentuează faptul că, pentru a înţelege distribuţia recompenselor economice şi sociale acordate angajaţilor, este necesar să examinăm nu numai latura „ofertei", respectiv caracteristicile individuale ale persoanelor, ci şi pe cea a „cerinţei", respectiv caracteristicile slujbelor, numărul şi varietatea lor, precum şi legăturile dintre cele două aspecte (Baron şi Bielby, 1980). Este, prin urmare, de aşteptat ca modul în care se raportează oamenii la cerinţele organizaţiei, în general, şi ale poziţiei de muncă, în special, să le influenţeze într-o mare măsură comportamentul şi atitudinile. Este motivul pentru care ne propunem, în continuare, să prezentăm principalele rezultate ale cercetărilor cu privire la factorii motivaţionali ai performanţei, precum şi la relaţia dintre motivaţie, satisfacţie şi performanţă.

Factori motivaţionali ai performanţei. Relaţii între motivaţie, satisfacţie şi performanţă

În funcţie de perspectiva adoptată de conducerea organizaţiilor cu privire la natura umană, dar şi de contextele sociale, culturale, economice în care funcţionează acestea, politicile adoptate pentru stimularea performanţei pot fi centrate fie pe folosirea cu prioritate a recompenselor financiare, a supravegherii atente şi a sancţiunilor, fie pe folosirea unor principii psihologice ce vizează identificarea credinţelor, valorilor, percepţiilor, atitudinilor sau emoţiilor angajaţilor, în vederea folosirii, modelării sau schimbării lor ca mijloc de generare a unui angajament profund pentru valorile şi cultura organizaţiei. Este evident că fiecare dintre cele două abordări este proiectată şi adoptată cu scopul explicit de a determina menţinerea sau creşterea performanţelor şi a rezultatelor muncii. Ne vom referi în cele ce urmează la fiecare dintre aceste strategii de motivare angajate de organizaţii, încercând totodată să depistăm efectele lor asupra oamenilor.

Una dintre motivaţiile apreciate încă pe scară largă ca având o puternică forţă de a influenţa comportamentul oamenilor în organizaţii în scopul creşterii randamentului sau a performanţelor muncii este raportabilă la *stimulentele şi recompensele materiale*. Este evident că acest tip de motivaţie este focalizată pe contextul muncii sau pe ceea ce Herzberg numea „factori de igienă", după cum este la fel de evident că supoziţia ce stă la baza adoptării acestei strategii de motivare este bazată pe modelul economic al comportamentului uman. Totuşi, studierea relaţiilor dintre sistemele de recompense proiectate de organizaţii şi performanţă nu este atât de simplă pe cât pare la prima vedere. În primul rând, orice analiză de acest tip trebuie să răspundă unor întrebări de genul: de ce în unele organizaţii nivelul remuneraţiei este legat mai ales de nivelul calificării profesionale, senioritate şi alţi factori nerelevanţi direct pentru performanţa în muncă, pe când în alte organizaţii este legat de contribuţia individuală la realizarea muncii? De ce în cadrul aceleiaşi organizaţii sistemele de remunerare sunt proiectate diferit, în funcţie de poziţiile şi persoanele ce ocupă aceste poziţii? Care sunt efectele mărimii, formelor şi distribuţiei

recompenselor materiale asupra participanţilor, performanţelor şi comportamentului organizaţional? În al doilea rând, studiul relaţiilor dintre remunerare şi performanţă nu poate face abstracţie de schimbările produse în ultimul timp în politicile de abordare a structurii şi a modului de distribuţie a recompenselor financiare. Una dintre aceste schimbări, sesizată atât în S.U.A., cât şi în multe alte ţări, vizează accentuarea sistemului de *distribuţie variabilă* a remuneraţiei – o distribuţie ce variază în funcţie de performanţa individuală realizată într-o perioadă de timp, de performanţa grupului sau organizaţiei, ceea ce implică folosirea din ce în ce mai redusă a sistemelor tradiţionale de remunerare în funcţie de timpul lucrat sau vechimea în muncă (principiul senioritătii). În acest sens, rezultatele unui studiu realizat de Ledford, Lawler şi Mohrman (1995) asupra a 500 de mari companii industriale şi a altor 500 de mari firme de servicii au arătat că, între anii 1987 şi 1993, proporţia firmelor ce au folosit remunerarea individuală pentru cel puţin 20% din forţa de muncă a crescut de la 38 de procente la 50, iar proporţia celor care au folosit distribuţia dividendelor pentru cel puţin jumătate din forţa de muncă a crescut de la 7% la 16%. O altă ilustrare a folosirii sistemului de distribuţie variabilă a recompenselor este oferită de studiul realizat de Wood (1996) în 135 de întreprinderi productive din Marea Britanie, în urma căruia a reieşit că 50% din întreprinderi au folosit principiul meritocratic de remunerare, iar 25% principiul distribuţiei profitului. Mai mult, adoptarea şi folosirea ambelor forme a crescut între anii 1986 şi 1990 cu 13% în cazul sistemului meritocratic şi cu 8% în cazul distribuţiei profitului. Se pare că această abordare rezonează cu principiile condiţionării instrumentale (Skinner, 1953), ce accentuează legătura dintre acţiuni şi consecinţele lor, precum şi cu supoziţiile motivaţionale ale „omului economic", ce evidenţiază importanţa stimulentelor şi recompenselor financiare, în special a celor proiectate şi controlate de managementul organizaţiei. Totuşi, una din problemele majore ale acestei abordări este că, practic, nu s-a putut demonstra o relaţie strânsă între remuneraţie şi performanţă, ceea ce sugerează că însăşi „teoria este greşită" (Jensen şi Murphy, 1987, p. 43).

Un alt aspect ce necesită a fi considerat în studierea relaţiei remuneraţie-performanţă vizează practicile extrem de diferite de recompensare folosite în cadrul unor culturi diferite. În acest sens, s-a demonstrat că, în cadrul aceleiaşi culturi, există firme extrem de eficiente ce nu angajează nici o formă meritocratică de recompensare, după cum altele (cum este Hewlett-Packard) folosesc cu succes astfel de sisteme. Există, de asemenea, ţări (cum sunt Japonia şi Coreea) în care sistemul de remunerare se bazează în mare măsură pe principiul senioritătii, fiind totodată legat, într-o măsură mai redusă, şi de poziţia ierarhică. În unele ţări şi companii, sistemul de remunerare financiară este folosit ca mecanism principal de control şi orientare a comportamentului, pe când în altele acest sistem nu se bucură de preţuire, adoptându-se în schimb forme de recompensare şi recunoaştere de natură simbolică.

Având în vedere variaţiile semnificative ale practicilor de remunerare folosite ca modalitate de determinare a performanţei, este evident că rezultatele cercetărilor dedicate studierii acestui aspect vor fi extrem de diferite, în funcţie de perioada şi contextul cultural sau organizaţional în care s-a desfăşurat cercetarea. Pentru ilustrare, să ne referim la câteva cercetări ce şi-au propus să identifice variabilele sau factorii ce intervin în relaţia remunerare-performanţă, sprijinind astfel argumentul formulat mai sus, conform căruia performanţa nu este o consecinţă directă a nivelului recompenselor, după cum recompensele financiare, la rândul lor, nu sunt proiectate în strânsă relaţie cu performanţa.

Unul dintre factorii ce par să aibă o influenţă semnificativă în procesul de determinare a remuneraţiei, intervenind astfel ca variabilă intermediară între sistemul de recompense şi productivitate, este *puterea*. De exemplu, un studiu realizat de Pfeffer şi Konrad (1991) asupra salariilor personalului academic a demonstrat că persoanele ce deţineau o putere mai mare aveau salarii mai mari, acestea fiind, la rândul lor, pozitiv corelate cu anii de experienţă şi productivitatea cercetării. Indicatorii folosiţi pentru determinarea puterii individuale au fost:

1) obţinerea unor fonduri de cercetare din resurse externe;
2) existenţa unei oferte de muncă din afara organizaţiei;
3) contacte permanente şi comunicare intensă cu persoane din afara instituţiei;
4) o scală compusă din răspunsurile la întrebări privind nivelul de implicare în politica departamentală şi percepţiile privind oportunităţile de a influenţa politicile departamentului, ca şi ale întregii organizaţii.

Rezultatele unui alt studiu, realizat de Konrad şi Pfeffer (1990) în colegiile şi facultăţile unei universităţi, au sugerat că relaţia dintre remuneraţie şi productivitate pare să funcţioneze cu adevărat (existând o corelaţie pozitivă între cele două variabile) în domeniile în care există mai puţine incertitudini şi ambiguităţi legate de modul de măsurare a performanţei (cum este cel al cercetării), în contextele în care se produc mai multe contacte (atât sociale, cât şi de cercetare) şi în care informaţiile privind productivitatea sunt cunoscute, precum şi în situaţiile în care normele şi valorile sociale accentuează într-o mare măsură importanţa productivităţii.

Într-o altă cercetare ce şi-a propus să analizeze modul de distribuţie a remuneraţiei în peste 1.800 de departamente academice, Pfeffer şi Langton (1988) au descoperit existenţa unei inegalităţi mai mari între salariile personalului academic din colegiile private. Inegalitatea a mai fost descoperită şi la nivelul departamentelor de mărime mai mare, precum şi în contextele în care oamenii realizau cercetări individuale. Contactele sociale, mai frecvente între membrii departamentelor şi o politică departamentală mai participativă, erau asociate cu o mai mică inegalitate în distribuţia salariilor. Interpretarea acestor rezultate conduce la concluzia că frecvenţa mai mare a contactelor sociale şi vizualizarea, respectiv „caracterul public" al informaţiei, contribuie la reducerea inegalităţii salariilor din organizaţii. Într-o cercetare ulterioară, realizată de asemenea în colegii şi facultăţi, Pfeffer şi Langton (1993) au descoperit că dispersia mai accentuată şi deci inegalitatea mai mare dintre salarii contribuie la o satisfacţie mai scăzută a muncii, iar remuneraţia legată direct de performanţă şi inegalitatea mare dintre salarii erau ambele asociate cu niveluri mai scăzute ale productivităţii în domeniul cercetării şi cu o probabilitate mai mică de a lucra în acest domeniu pe baze cooperatoare. Cercetătorii au constatat, de asemenea, prezenţa unor efecte negative ale dispersiei remuneraţiei în special asupra persoanelor care lucrau cu contracte de muncă determinate (al căror angajament era mai redus), în colegiile publice (unde este mai probabil ca nivelul salariilor să fie cunoscut) şi în departamentele în care nu se realiza cercetare ştiinţifică de vârf (existând un consens mai redus cu privire la standardele performanţei şi ale evaluării). Propunându-şi să calculeze un indicator al echităţii remuneraţiei, Cowherd şi Levine (1992) au folosit un eşantion de 102 unităţi de afaceri, comparând remuneraţia şi *input*-urile angajaţilor ce deţineau poziţii mai scăzute în ierarhia organizaţională cu cele ale managerilor din conducerea strategică. Ei au descoperit că, cu cât este mai mare gradul de echitate în

distribuţia remuneraţiei pentru toate categoriile de angajaţi, cu atât este mai mare calitatea producţiei. Implicaţia rezultatelor obţinute din toate aceste cercetări este că diferenţierea remuneraţiei produce, cel puţin în anumite contexte, efecte negative.

Un mare număr de cercetări empirice au fost dedicate analizei modului în care funcţionează relaţia dintre remuneraţie şi performanţă la nivelul conducerii organizaţiei. Mesajul cel mai important transmis de majoritatea studiilor este că, la nivelul conducerii strategice, fie nu există nici o relaţie, fie există o relaţie extrem de firavă între remuneraţie şi performanţă. Rezultatele celor mai multe studii au demonstrat că sistemele de remunerare pentru directorii executivi par să fie legate de o serie de factori, foarte puţin relevanţi pentru performanţă. Iată câţiva dintre factorii în funcţie de care s-a constatat că se realizează remunerarea managerilor: mărimea organizaţiei, tipul de industrie, gradul de competitivitate al mediului în care funcţionează organizaţia, riscurile implicate de adoptarea unor strategii sau a altora, gradul de solicitare a muncii (calculat prin lipsa de regularitate a programului de muncă) etc.

Cercetările menţionate, precum şi multe altele au demonstrat, în cel mai bun caz, ambiguitatea relaţiei dintre sistemele de remunerare şi performanţă. După cum a reieşit, relaţia dintre remuneraţie şi performanţă este intermediată de o serie de factori ce fac extrem de dificilă însăşi studierea ei. Mai mult, deşi există supoziţia că remuneraţia ar reprezenta un factor motivaţional al performanţei, este aproape imposibil de făcut o distincţie clară între *efectele remuneraţiei* şi cele ale *informării*. Şi aceasta întrucât sistemele de remunerare au şi alte efecte decât cele de motivare a comportamentului (Pfeffer, 1997). Adoptarea şi aplicarea unor sisteme de remunerare diferită transmit oamenilor o serie de mesaje privind scopurile şi valorile organizaţiei, orientându-le astfel atenţia şi eforturile spre alegerea sau concentrarea pe obiective competitive. Totodată, după cum a reieşit, introducerea unor sisteme de stimulente şi recompense financiare este deseori asociată cu transmiterea unui set de informaţii privind, de exemplu, performanţa şi productivitatea angajaţilor, ceea ce permite, mai departe, o evaluare a performanţelor prin raportare la anumite standarde sau prin comparare cu performanţele altora. Aceste informaţii, respectiv cunoaşterea rezultatelor, s-au demonstrat a avea efecte profunde asupra comportamentului, reprezentând totodată unul dintre elementele ce generează potenţialul stimulator al slujbelor (Hackman şi Oldham, 1980). O altă problemă legată de stabilirea unei relaţii directe între remunerare şi performanţă are în vedere potenţialele consecinţe psihologice negative. Altfel spus, o legătură strictă de proporţionalitate între performanţă şi remuneraţie tinde să genereze unele stări negative în grupul de muncă de genul individualismului, tensiunii interindividuale, ostracizării sociale etc. În acest sens, mulţi autori au demonstrat că principiul meritocratic de distribuire a remuneraţiei are fie efecte recompensatoare, fie efecte penalizatoare asupra unor persoane care au un control foarte limitat cu privire la rezultatele muncii lor, din moment ce nu ei sunt aceia care controlează sistemul de producţie sau de organizare a muncii în care lucrează (Gabor, 1990). Mai mult, ei susţin că practicile meritocratice de remunerare produc de cele mai multe ori sentimente de descurajare şi insatisfacţie, generând totodată competiţia şi conflictul în cadrul organizaţiei (Marsden şi Richardson, 1994).

Un alt efect negativ, sesizat şi discutat de mulţi autori în legătură cu folosirea practicilor meritocratice de recompensare, vizează incompatibilitatea acestora cu principiile ce se află la baza acelor practici de muncă ce promovează dedicaţia şi angajamentul. Wood (1996), de exemplu, argumentează că o relaţie strânsă de determinare între

performanţă şi remunerare poate influenţa negativ percepţia persoanei privind propria competenţă, ca şi sentimentele de autodeterminare şi autocontrol, contrabalansând astfel orice politică ce s-ar dori centrată pe inducerea motivaţiei intrinseci. În sprijinul acestei idei, o cercetare realizată de Basser (1995) la Toyota Motor Manufacturing din Kentucky (S.U.A.) a demonstrat că în contextul în care au fost folosite sisteme de remunerare aproximativ egale (diferenţierile fiind făcute în funcţie de categoria muncii, şi nu de performanţa individuală), s-a obţinut atât calitate, cât şi productivitate înaltă. Autorul a comentat rezultatele acestei cercetări prin raportarea critică la majoritatea teoriilor motivaţiei care sunt centrate pe motivarea individuală, neconsiderând potenţialele efecte benefice ale motivării colective.

Este evident că, din această perspectivă, relaţia performanţă-remunerare trebuie analizată în contextul mai cuprinzător al factorilor motivaţionali. Problema se referă la măsura în care remuneraţia este asociată cu alte motive şi facilitează acţiunea şi dezvoltarea lor. În acest sens, devine relevantă cunoaşterea modului de corelare a remuneraţiei ca motivator al performanţei cu alte politici ale organizaţiei care ar putea avea rolul de potenţare sau diminuare a funcţiei motivatorii anticipate a remuneraţiei. Astfel de politici vizează în special acţiunea asupra unor factori şi procese psihologice prin care se urmăreşte determinarea unui grad înalt de *implicare şi angajament al participanţilor* faţă de organizaţie.

Pornindu-se de la premisa că, în contextul mai general al motivaţiei, o modalitate importantă de generare a performanţei ar fi aceea de obţinere a unei implicări şi a unui angajament profund al angajaţilor pentru scopurile şi bunăstarea organizaţiei, începând cu anii '80 ai secolului XX s-a dezvoltat o întreagă mişcare dedicată studierii mecanismelor de inducere a implicării şi angajamentului. Într-o formulare concisă, dar extrem de sugestivă, angajamentul organizaţional a fost definit ca reprezentând „puterea relativă de identificare a unui individ cu şi de implicare într-o organizaţie anume. El include de obicei trei factori: (1) o credinţă puternică în scopurile şi valorile organizaţiei; (2) consimţământul de a exercita un efort considerabil în folosul organizaţiei şi (3) o puternică dorinţă de a rămâne membru al organizaţiei. Angajamentul organizaţional nu este deci simpla loialitate faţă de organizaţie. Este mai curând un proces continuu prin care actorii organizaţionali îşi exprimă preocuparea pentru organizaţie şi pentru succesul şi bunăstarea ei permanentă" (Neale şi Northcraft, 1991, p. 290).

Una dintre primele lucrări care au accentuat explicit importanţa angajamentului, definit ca „legătura individului cu actele comportamentale", este cea a lui Salancick (1977). Autorul sugerează că există patru elemente majore sau condiţii care determină apariţia angajamentului:

a) *explicitarea* - referitoare la existenţa unei relaţii logice şi clare între comportamentul actual şi atitudinile sau comportamentele ulterioare. Altfel spus, un comportament poate fi considerat angajat dacă, pe baza modului de manifestare a comportamentului actual, pot fi anticipate atitudinile şi acţiunile ulterioare;
b) *revocabilitatea* - respectiv „reversibilitatea" unei acţiuni. Unele acţiuni, comentează autorul, pot fi reversibile în sensul că, pe parcurs, ne putem răzgândi şi renunţa la cursul iniţial al acţiunii, urmând o altă cale. Alte acţiuni sunt însă irevocabile, adică o dată angajaţi pe o anumită cale nu ne mai putem dezice de ea;
c) *voliţiunea* - raportabilă la relaţiile complexe dintre libertate şi constrângere, ce intervin în procesul de alegere a opţiunilor. Un comportament angajat este orientat

de o alegere deliberată. Adoptarea unui astfel de comportament este, desigur, influenţată de o multitudine de factori, psihologici şi sociali, raportabili de exemplu, la disponibilitatea alegerilor, caracteristicile şi intensitatea presiunilor externe, prezenţa sau absenţa co-actorilor etc.;

d) *publicitatea* - factorul de legătură între acţiune şi contextul său social. Această condiţie are în vedere măsura în care alţii au cunoştinţe despre o acţiune şi importanţa ei pentru actor. Altfel spus, o acţiune făcută publică implică imposibilitatea de a o nega, ceea ce leagă şi mai mult o persoană de alegerea făcută.

Prezenţa şi intensitatea acestor factori într-o situaţie dată vor determina, în concepţia lui Salancick, nivelul angajamentului unei persoane. Astfel, în context organizaţional, acceptarea, de exemplu, a unei slujbe mai prost plătite dintre mai multe oferte reprezintă o alegere cu implicaţii explicite - o satisfacţie specială pentru realizarea anumitor activităţi, ce ar putea compensa salariul mai mic. Dincolo de aceasta, alegerea reprezintă în mod inevitabil o decizie devenită publică şi deci cunoscută de familie, prieteni, colegi, precum şi de cei ale căror oferte au fost refuzate. Este evident că o astfel de perspectivă asupra factorilor ce generează determinarea angajamentului implică posibilitatea ca managementul să poată adopta şi aplica o serie de practici de manipulare şi control al angajaţilor. Acest lucru este evidenţiat de O'Reilly (1991) care sugerează că „prin înţelegerea psihologiei ce stă la baza angajamentului ne putem gândi apoi la modul în care să proiectăm sistemele şi să dezvoltăm un astfel de ataşament în rândul angajaţilor". Accentuând importanţa acţiunii asupra atitudinilor - ca modalitate de control al organizaţiei în inducerea angajamentului participanţilor -, O'Reilly afirmă că „angajamentul este considerat în mod tipic ca [reprezentând] legătura psihologică a individului cu organizaţia, ce include un sens al implicării în muncă şi credinţa în valorile organizaţiei" (p. 247). Această perspectivă îl conduce pe autor la identificarea unor mecanisme prin care poate fi stimulat angajamentul. Unul dintre acestea vizează dezvoltarea unor *sisteme participative* ce ar contribui la încurajarea sentimentului de implicare a oamenilor prin transmiterea unor mesaje privind valorizarea lor de către organizaţie. Sistemele pot fi formale (de genul cercurilor pentru calitate sau a consiliilor consultative) sau mai puţin formale (cum ar fi oferirea unor oportunităţi de întâlnire a angajaţilor în cadre mai informale cu persoanele din conducerea strategică). În concepţia autorului, aceste sisteme ar încuraja oamenii să facă opţiuni într-un mod incremental, dezvoltându-le un anumit sens al responsabilităţii pentru propriile acţiuni. *Acţiunea simbolică* reprezintă un alt mecanism, desemnat nu numai să permită diseminarea de către management a unor mesaje clare ce accentuează cultura organizaţională, dar şi asocierea acestor mesaje cu modele sugestive de comportament. O funcţie importantă a managementului ar fi aceea „de a oferi interpretări ale evenimentelor pentru membrii organizaţiei. [Inexistenţa] unor semnificaţii împărtăşite poate produce confuzie şi conflict" (p. 250). Un alt mecanism vizează accentuarea interacţiunii dintre oameni şi *obţinerea informaţiilor de la alţii*, ca mijloc de obţinere a conformării. Din perspectiva managementului, aceasta înseamnă crearea unui puternic sentiment de „construcţie socială a realităţii prin minimizarea interpretărilor contradictorii [...]. În corporaţii, săptămânile de 60 de ore de muncă pot izola oamenii de [ascultarea] interpretărilor diferite" (p. 251). În sfârşit, un alt mecanism vizează un *sistem comprehensiv de recompensare*, proiectat astfel încât să includă atât satisfacţiile intrinseci, cât şi cele extrinseci. În acest sens, argumentează autorul, „recunoaşterea de către superior sau de către colegii de muncă a lucrului bine făcut poate fi

mai convingătoare în modelarea comportamentului decât un bonus anual [...]. Şiretlicul este de a găsi pe cineva care face lucrul cum trebuie şi de a-l recompensa imediat. Cu toate că simboluri cum ar fi diplomele sau insignele pot fi lipsite de semnificaţie, în circumstanţe potrivite ele pot fi şi înalt valorizate" (p. 251).

Problema angajamentului organizaţional a fost analizată nu numai din perspectiva utilizării sale ca factor motivaţional, dar şi ca mecanism important de construcţie a culturii organizaţionale. În acest sens, T. Peters şi R. Waterman Jr. (1982), în cunoscuta lor lucrare *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, dedică un întreg capitol prezentării problemelor motivaţiei şi a mecanismelor de determinare a angajamentului şi potenţialului inovativ al oamenilor de către companiile de succes din S.U.A. Argumentând că „problema centrală a perspectivei raţionaliste de organizare a oamenilor este că oamenii nu sunt foarte raţionali" (p. 55), cei doi autori identifică, pe baza cercetărilor psihologice, câteva din „contradicţiile specifice naturii umane". În concepţia autorilor, modul de confruntare şi abordare a acestor contradicţii reprezintă „cheia succesului" unor companii, respectiv a insuccesului altora. De exemplu, una din caracteristicile specifice naturii umane este că, în procesul de formare a percepţiei de sine, oamenii se dovedesc a fi extrem de iraţionali. Aceasta înseamnă că există o tentaţie naturală de a ne centra pe noi înşine, de a ne crede „învingători", de a fi lăudaţi şi apreciaţi. Această caracteristică a fost evidenţiată de rezultatele cercetărilor din domeniul motivaţiei, ce au demonstrat că unul din cei mai importanţi motivatori ce susţine cu adevărat comportamentul oamenilor motivaţi este pur şi simplu imaginea de sine pozitivă, respectiv percepţia oamenilor că fac bine ceea ce fac. Implicaţiile pentru organizare sunt evidente. „Lecţia" însuşită de companiile de succes a fost aceea că trebuie proiectate standarde de muncă sau sisteme de organizare şi control prin care să fie în permanenţă *potenţată imaginea de sine pozitivă* a oamenilor, respectiv sentimentul acestora că sunt învingători, şi nu perdanţi. Mai mult, „sistemele din companiile de succes sunt proiectate nu numai pentru a produce o mulţime de învingători; ele sunt construite pentru a sărbători succesul, o dată ce acesta s-a produs. Sistemele lor folosesc în mod remarcabil stimulentele non-monetare" (p. 58). În opoziţie cu această practică, afirmă autorii, cele mai multe organizaţii au o atitudine negativă faţă de oameni: ei sunt dojeniţi verbal pentru performanţele slabe şi sunt penalizaţi pentru cele mai multe eşecuri. Şi, în ciuda faptului că accentuează importanţa inovaţiilor, „ele ucid spiritul excelenţei. Cu pălăriile lor raţionaliste, ele proiectează sisteme ce par a fi gândite să destrame imaginea de sine pozitivă a oamenilor. Poate că nu doresc să facă asta, totuşi asta fac" (p. 57). Aşadar, *potenţarea pozitivă* reprezintă un mecanism important folosit de companiile de succes nu doar în scopul modelării comportamentului, dar şi pentru crearea imaginii de sine pozitive. Pentru a ilustra modul în care poate fi gândită şi aplicată strategia potenţării pozitive, autorii oferă exemplul unei filiale de succes a companiei Heintz, Ore-Ida, care, pentru a încuraja asumarea riscului în activitatea de cercetare şi implicare a oamenilor în procesul de învăţare continuă, au definit şi promovat aşa-numitul concept al „eşecului perfect". Acest concept a apărut din recunoaşterea şi acceptarea simplului fapt că întreaga activitate de cercetare şi dezvoltare este inerent riscantă. Prin urmare, singura cale spre succes este aceea de a induce o multitudine de încercări. Dacă măcar o parte din aceste încercări conduc la învăţare, atunci acţiunea şi rezultatul ei – învăţarea – trebuie în mod special sărbătorite. Din perspectiva managementului, implicaţia este aceea că „orice încercare bună ce duce la învăţare ar trebui sărbătorită, chiar dacă eşuează" (p. 69).

Accentuarea rolului potenţării pozitive în modelarea comportamentului implică însă şi cunoaşterea tehnicilor prin care trebuie aceasta realizată. Pornind de la principiile postulate de Skinner în cunoscuta sa lucrare *Beyond Freedom and Dignity* (1971), Peters şi Waterman accentuează câteva caracteristici ale potenţării pozitive, insistând asupra modalităţilor de aplicare. În primul rând, ea trebuie să fie *specifică*, încorporând, pe cât posibil, informaţii importante şi specifice. În al doilea rând, dat fiind că potenţarea pozitivă are caracteristica „urgenţei", ea trebuie să fie *imediată*. Autorii ilustrează această caracteristică apelând la exemplul oferit de Thomas Watson Sr., care, asumându-şi într-un fel rolul managementului peripatetic, îşi făcuse o practică din a scrie un cec ori de câte ori observa o realizare deosebită cu ocazia vizitelor întreprinse în companie. În al treilea rând, este important ca, prin intermediul mecanismelor de *feedback*, să se ia în considerare *posibilitatea de realizare*. Întrucât este greu de crezut că descoperiri, inovaţii sau evenimente majore se pot produce foarte frecvent, potenţarea pozitivă trebuie să aibă în vedere chiar recompensarea realizărilor sau „victoriilor" mici, cum ar fi schimbul rapid de veşti bune. A patra caracteristică are în vedere acele *feedback*-uri transmise de management, ce pot apărea sub forma unei *atenţii intangibile* şi totuşi plină de semnificaţii. Pentru persoana care se bucură de o astfel de atenţie, ştiind cât de redus este timpul managerului, această formă de potenţare ar putea fi considerată cea mai relevantă dintre toate. În sfârşit, conform teoriei lui Skinner, potenţarea regulată se pare că îşi pierde efectul, din pricina faptului că este aşteptată. Implicaţia este că modalităţile de potenţare cele mai eficiente par să fie cele *nepredictibile* şi *intermitente*. Mai mult, recompensările mici sunt de obicei mai eficiente decât cele mari. Recompensele sau premierile substanţiale ajung să capete o dimensiune politică, descurajând astfel grupuri mari de oameni care nu le obţin, deşi cred că le merită. Aceasta înseamnă că forţa potenţării pozitive este dată de recompensele mici, simbolice, şi nu de cele ce ar putea isca tensiuni interne şi lupte politice cu efecte negative.

Desigur, potenţarea pozitivă nu reprezintă singurul factor ce induce implicarea şi angajamentul organizaţional. După cum menţionam mai devreme, contextul cel mai generos pentru obţinerea performanţei înalte este *motivaţia intrinsecă*. Altfel spus, motivaţia pentru performanţă nu trebuie considerată ca necesitând intervenţii exclusiv exterioare. Aceasta ar presupune ca în permanenţă să existe oportunităţi de motivare, pentru că omul angajat în muncă într-o organizaţie nu-şi poate conştientiza căile cele mai adecvate de automotivare. Şi cu toate că aparent automotivarea ar fi opusă argumentelor aduse de teoria potenţării, cele două tipuri de motivaţii nu se exclud. În urma realizării mai multor experimente, Edward Deci (1972) a demonstrat că angajamentul profund şi trainic faţă de o sarcină este generat numai de stimularea condiţiilor ce instituie motivaţiile intrinseci. În acest sens, autorul argumentează că, pentru a se simţi angajaţi faţă de o sarcină, oamenii trebuie să creadă cu tărie că ea are sens şi merită osteneala. În plus, Deci afirmă că recompensarea prea frecventă a realizării sarcinilor viciază angajamentul faţă de ea. În ciuda acestui fapt, comentează Peters şi Waterman (1982), forţa stimulativă a motivaţiei intrinseci a fost subutilizată în foarte multe companii. Dimpotrivă, companiile de succes sunt cele ce au reuşit să accentueze şi să folosească valoarea inerentă asociată sarcinii de muncă ca sursă a motivaţiei intrinseci a angajaţilor. O ilustrare a acestei strategii este oferită de acele companii ce au decis ca echipele de muncă şi diviziile să-şi stabilească singure scopurile. Sau, în formularea autorilor, „în mod virtual toate companiile de succes se bazează doar pe câteva valori-cheie, oferind apoi angajaţilor spaţiu de iniţiativă

în sprijinirea acelor valori – descoperindu-şi propriile mijloace şi asumându-şi sarcinile şi rezultatul lor" (pp. 72-73).

O altă caracteristică a companiilor de succes, ce le diferenţiază de cele obişnuite, vizează importanţa acordată sensului şi semnificaţiilor pe care oamenii simt nevoia să le obţină prin raportare la viaţa şi la munca lor. Încercând să argumenteze rolul şi importanţa legendelor, povestirilor şi miturilor în modelarea vieţii oamenilor, autorii citează o frază extrem de sugestivă formulată de Bruno Bettelheim (1976) privind nevoia disperată a oamenilor de găsire a sensului vieţii: „Dacă sperăm să nu trăim doar de la un moment la altul, ci în deplină conştiinţă cu privire la existenţa noastră, atunci cea mai mare necesitate şi cea mai dificilă realizare este de a găsi un sens vieţilor noastre" (p. 3). Fără excepţie, remarcă autorii, semnul distinctiv al companiilor de succes este dat de abundenţa povestirilor, legendelor, sloganurilor prin care oamenii îşi pot explica mai bine caracteristicile organizaţiilor în care lucrează sau personalitatea fondatorilor acestora. De altfel, multe din anecdotele, povestirile sau legendele care circulă în legătură cu fondatorii companiilor au creat oamenilor imaginea unor personaje de proporţii mitice care, în mod evident, au puţine legături cu rolurile ce ar putea fi jucate de personaje adevărate. Concluzia autorilor este că, „în sens organizaţional, aceste povestiri, mituri şi legende par a fi foarte importante întrucât ele transmit valorile împărtăşite ale organizaţiei sau cultura" (p. 75). Aşadar, calitatea esenţială a companiilor de succes este raportabilă la dominanţa şi coerenţa culturii. Mai mult, argumentează cercetătorii, cu cât mai puternică este cultura, cu atât există o necesitate mai redusă de elaborare a unor manuale despre politici organizaţionale, proceduri şi reguli detaliate. Oamenii din aceste companii ştiu exact cum trebuie să acţioneze şi care sunt aşteptările organizaţiei faţă de ei tocmai datorită acelui „mănunchi de valori orientative şi clare precum cristalul" (p. 76).

Este evident că în concepţia autorilor o modalitate importantă de inducere a implicării şi angajamentului, în sensul identificării oamenilor cu organizaţia, vizează o strategie subtilă de împletire a motivaţiilor extrinseci cu cele intrinseci, strategie susţinută însă de prezenţa unei culturi foarte puternice. Acest tip de abordare sugerează însă că centrarea pe obţinerea angajamentului ca factor motivaţional al performanţei este o strategie manipulativă, proiectată şi construită cu atenţie de managementul organizaţiei. Din perspectiva oamenilor, a fi pe deplin angajat sau dedicat organizaţiei implică, cel puţin într-o anumită măsură, o pierdere a libertăţii şi controlului personal, din moment ce angajamentul faţă de o organizaţie presupune a rămâne în şi a lucra pentru aceasta în absenţa oricăror motivaţii raţionale. În ciuda acestor posibile efecte psihologice negative asupra oamenilor, mulţi autori tind să aprecieze că prin „procesul de socializare instituţionalizată", desemnat a genera implicarea şi angajamentul, se obţine în acelaşi timp o satisfacţie mai mare a oamenilor şi un stres mai scăzut în îndeplinirea rolurilor. Ca atare, angajamentul are mai degrabă efecte pozitive atât pentru oameni, cât şi pentru organizaţie (Pfeffer, 1997).

În opoziţie cu această abordare manipulativă a angajamentului, o serie de cercetări au încercat să demonstreze că, în anumite circumstanţe, inducerea angajamentului produce mai degrabă efecte periculoase decât benefice. De exemplu, analizând complexitatea nivelurilor de angajament şi ale rezultatelor sale atât pentru oameni, cât şi pentru organizaţie, Randall (1987) sugerează că nivelurile scăzute de angajament pot fi funcţionale pentru organizaţie în condiţiile în care ratele înalte de fluctuaţie şi absenteism cauzate de persoanele neangajate reduc efectele negative ce ar putea fi create de prezenţa

acestora în organizaţie. Totodată, persoanele ce nu se simt angajate au probat o mai mare uşurinţă în a prezenta autorităţilor din cadrul organizaţiei practicile greşite sau activităţile ilegale, ceea ce, pe termen lung, poate avea consecinţe organizaţionale pozitive, cel puţin în cazul în care managementul decide să intervină prin acţiuni de remediere a situaţiilor semnalate. Nivelurile scăzute de angajament au însă şi destule efecte negative. Din perspectiva individului, acestea se pot referi la blocarea sa într-o anumită poziţie, fiind exclus din orice schemă de promovare, sau chiar la hărţuirea sa pentru comportamentul nonconformist. Din perspectivă organizaţională, cele mai frecvent citate efecte negative se referă la ratele înalte de fluctuaţie, absenteism, performanţă scăzută şi sabotaj. Randall acordă însă un interes special efectelor negative ale nivelurilor înalte de angajament care au fost mai puţin cercetate şi care, la nivelul individului, pot fi dramatice: înăbuşirea creativităţii, rezistenţa la schimbare, stresul şi chiar tentativa de sinucidere. În opinia sa, pentru persoana ce demonstrează un nivel înalt de angajament, „organizaţia este dominanta vieţii. Victime ale supraîncărcării rolurilor, aceşti angajaţi corporativi pot fi incapabili de a-şi diferenţia vieţile şi pot rămâne cu puţină energie pentru vieţile lor personale... Poate să [nici] nu existe un echilibru viaţă/muncă" (p. 465). De asemenea, din perspectivă organizaţională, nivelurile prea înalte de angajament pot conduce la o scădere a flexibilităţii funcţionale, în măsura în care angajaţii ce manifestă un angajament prea puternic faţă de practicile tradiţionale creează sentimente de alienare celor nou veniţi în organizaţie sau celor cu niveluri mai mici de angajament. În plus, există posibilitatea ca persoanele ce demonstrează un înalt angajament să fie mai predispuse spre adoptarea unui comportament ilegal sau lipsit de etică „spre binele organizaţiei".

Dacă Randall a fost preocupat în special de semnalarea posibilelor consecinţe negative ale nivelurilor prea înalte sau prea scăzute de angajament, alţi cercetători au analizat problema angajamentului din perspectiva mecanismelor de putere şi control. De exemplu, Reichers (1985) sugerează necesitatea renunţării la conceptul „global" de angajament, argumentând că „angajamentul este un proces de identificare cu scopurile multiplelor părţi constitutive ale unei organizaţii. Aceste părţi constitutive pot include managementul strategic, clienţii, sindicatele şi/sau publicul în general" (p. 465). După cum se observă, această abordare schimbă centrul de interes dinspre noţiunea generală de angajament, focalizată pe scopurile şi valorile *organizaţionale*, spre o formulare mai specifică ce ar putea evidenţia ale cui scopuri şi valori sunt servite. Pe aceeaşi linie de gândire, Iles, Mabey şi Robertson (1990) au extins şi mai mult sugestiile lui Reichers, argumentând că, dincolo de „angajamentul afectiv" (respectiv cel bazat pe ataşamentul faţă de valori), angajamentul organizaţional poate fi analizat şi în termeni de „conformare", respectiv prin raportare la situaţiile în care oamenii ajung să se simtă angajaţi faţă de organizaţie întrucât percep prea puţine alte alternative, experimentând un sentiment de sacrificiu în cazul în care şi-ar propune să părăsească organizaţia. Angajamentul sub forma conformării poate fi de două tipuri: cel al „calculului instrumental" şi cel „alienator". Primul tip de angajament are în vedere o tranzacţie instrumentală de genul „implicare contra recompense". Altfel spus, angajamentul este văzut ca o funcţie a evaluării de către o persoană a costurilor şi beneficiilor legate de păstrarea calităţii de membru al organizaţiei. Pe de altă parte, angajamentul alienator este determinat de situaţiile în care „indivizii se percep ca fiind incapabili de a schimba sau de a controla experienţele organizaţionale, percepând, de asemenea, o lipsă de alternative. Există deci un ataşament negativ [reprezentat de un] amestec al slabelor intenţii de a răspunde cerinţelor organizaţionale

cu intenţiile de menţinere a calităţii de membru al organizaţiei" (1990, p. 150). Concluzia autorilor este că angajamentul organizaţional nu trebuie văzut ca un proces linear, raţional, ce ar presupune că un nivel înalt de angajament conduce, în mod automat, la adoptarea unui singur tip de comportament, într-o manieră previzibilă. O altă sugestie importantă vizează necesitatea studierii angajamentului în strânsă legătură cu contextul cultural în care funcţionează organizaţiile.

Rezumând, dincolo de faptul că centrarea pe determinarea angajamentului şi loialităţii ridică o serie de probleme etice legate de folosirea subtilă a unor mecanisme de control şi manipulare a comportamentului oamenilor, contribuţia reală a angajamentului la menţinerea sau ridicarea performanţei organizaţionale este încă destul de ambiguă. Altfel spus, inducerea angajamentului ca factor motivaţional al performanţei ar putea avea consecinţe pozitive numai în anumite situaţii şi, mai ales, în contextul asocierii cu alţi factori motivaţionali. După cum a reieşit din rezultatele cercetărilor prezentate, inducerea angajamentului reprezintă mai degrabă un mecanism important folosit în scopul construirii unor culturi puternice, decât un factor propriu-zis al motivării performanţei. Tocmai de aceea în continuare vom analiza câteva probleme specifice culturii organizaţionale.

Capitolul 7

Cultura organizaţională

Teoriile organizaţionale şi manageriale au debutat în mare parte o dată cu descoperirea importanţei oamenilor şi a climatului socio-uman pentru funcţionarea eficientă a companiilor. Analize şi cercetări multiple au fost consacrate acestora, configurând treptat dinamica factorului uman al organizării şi conducerii. Este însă necesar să distingem între două universuri ale oricărei organizaţii. Pe de o parte, maşinile şi tehnologia, fluxurile productive şi piaţa de desfacere, productivitatea şi competitivitatea produselor reprezintă, fiecare în parte şi în relaţii unele cu altele, un univers distinct al corporaţiilor. Managementul şi organizarea trebuie să se concentreze asupra lor pentru a atinge nivelurile planificate ale eficienţei. Există apoi un univers la fel de distinct şi de semnificativ ca şi primul, reprezentat de oameni individuali şi de relaţiile dintre ei, de cunoaşterea pe care oamenii o stochează, o produc şi o aplică, de miturile pe care le generează şi le acţionează sau de valorile la care aderă şi pe care le propun ca referinţă în relaţiile cu lumea din jur. Managementul şi organizarea corporaţiilor trebuie să se concentreze şi asupra acestora în temeiul aceloraşi criterii de eficienţă.

Aşadar, ne apar două universuri pe cât de distincte, pe atât de complementare: unul este eminamente tehnologic în constituire şi raţionalist în orientare, pe când celălalt este uman în constituire şi cultural în orientare. Numai că de-a lungul timpului cele două universuri n-au fost considerate de fiecare dată în relaţii de complementaritate. Unuia sau celuilalt i s-a conferit proeminenţă sau chiar exclusivitate în determinarea eficienţei. T.J. Peters şi R.H. Waterman Jr. vorbeau, încă la începutul anilor '80, o dată cu publicarea celebrei lor lucrări *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, de „accentul greşit pus" de unele practici manageriale pe o anume „raţionalitate organizaţională" (p. 52). Aceasta şi-ar avea originile în şcoala managementului ştiinţific a lui Fr. Taylor şi s-ar concentra pe acele analize cantitative şi tehnologice care transferă principiile maşinismului ingineresc în domeniul conducerii şi organizării companiilor. Modelul raţionalist ar crede în analiza pieţei, în bugetare şi planificare, în previziuni numerice şi mecanisme riguroase de control, în acordarea de stimulente monetare pentru creşteri ale productivităţii şi în credinţa că managerii pot controla pieţele. Peters şi Waterman constată însă că cele mai bune companii nu aplică exclusiv şi nici măcar în mod dominant modelul raţionalist de conducere şi organizare, întrucât este conservator şi bazat pe o filosofie fără inimă, este orientat negativ şi preventiv, fără a fi deloc constructiv, este oripilat de greşeli şi nu admite experimentarea, este inflexibil şi nu apreciază informalitatea, valorile şi competiţia internă. Distanţându-se de tradiţionala

raţionalitate a conducerii şi organizării, cele mai bune companii au consacrat un nou tip de cultură, care este centrată pe anumite valori şi mituri, pe împărtăşirea cunoaşterii produse şi aplicate, pe succesul individual şi al companiei, pe competiţia internă şi gratificarea succesului. Analiza condiţiilor de eficienţă funcţională a „celor mai bune companii" a pus astfel în evidenţă importanţa deosebită a universului lor uman şi mai ales a culturii care le caracterizează.

Universul structural şi tehnologic este vizibil, raţional, uşor şi rapid de schimbat. O organigramă poate fi la fel de repede schimbată ca şi o maşină, iar unui produs tehnologic i se poate substitui un altul atâta vreme cât sunt disponibile resursele necesare. Universul cultural este mult mai puţin transparent, amestecă raţionalităţi şi iraţionalităţi în combinaţii pe care numai participanţii direcţi le pot înţelege. Simboluri, ideologii, limbaje, credinţe, valori, ritualuri, cunoştinţe, poveşti şi mituri creează împreună un corpus distinct care dă seama de ceea ce este cultura unei organizaţii şi ce reprezintă fiecare individualitate în cadrul ei. Nimic din cadrul organizaţiei nu poate fi schimbat peste noapte, deşi totul murmură în permanenţă şi pe termen lung consacră alte cristalizări la care fiecare a participat într-un fel sau altul. Sigur că această cultură a organizaţiei se calchiază pe structura şi tehnologia ei, dar îşi conservă totuşi specificitatea. Tocmai din această perspectivă, începând cu sfârşitul anilor '80 din secolul trecut, se consacră treptat un domeniu nou şi promiţător în analiza organizaţională şi managerială: cultura organizaţiei. În cele ce urmează ne vom concentra mai întâi asupra componentelor şi modului său de cristalizare, pentru ca apoi să insistăm asupra unei componente a culturii – cunoaşterea –, respectiv asupra învăţării în organizaţii şi asupra managementului cunoaşterii.

Referinţe ale culturii organizaţiei

Analiza culturii organizaţiilor a fost încă de la început reactivă, fiind îndreptată nu doar împotriva modelului raţionalist şi cantitativist de analiză a organizării şi orientare a conducerii, dar şi împotriva supoziţiilor simplificatoare care reduceau corporaţiile la scheme relativ simple de maşini, diviziuni ale muncii şi rolurilor şi obiective de atins. Treptat, studiile consacrate culturii organizaţiilor au încetat de a fi doar critice şi reactive, devenind ele însele constructive. Aceasta întrucât au trebuit să explice cum funcţionează comunicarea în organizaţii, cum se difuzează o inovaţie, cum se produc schimbările şi cunoaşterea, de ce apar reacţii iraţionale sau chiar perverse, care se depărtează în mod cu totul inexplicabil de intenţiile planificate.

Organizarea, conducerea şi cultura sunt atât de strâns legate între ele, încât una fără cealaltă sunt de neînţeles. Conducerea şi organizarea generează o anume cultură, iar aceasta din urmă le modelează pe primele în aşa fel încât nu se poate face nici un salt peste timp. Nu putem evada din cultura dominantă a zilei, tot aşa cum nu putem transplanta modele manageriale sau de organizare dezvoltate altundeva. Fiecare persoană individuală se regăseşte în cultura organizaţiei căreia îi aparţine, tot aşa cum ultima oferă cadrul de manifestare şi chiar măsura realizării individuale. Astfel de formulări sunt în general acceptate. Antropologii le-au demonstrat cu mult timp în urmă şi au intrat deja în stereotipie. Numai că în teoria organizării ele au fost admise recent, fie ca reacţie faţă de modelul raţionalist dominant, fie ca dezvoltări ale unei veritabile „antropologii

organizaţionale". Aceasta din urmă, operând în sensul antropologic tradiţional al termenului, a identificat unele referinţe ale culturii organizaţiei care ar fi menite să specifice şi să explice mai ales aspectele iraţionale şi de neînţeles care se produc în cadrul organizaţiei. În acest sens, spunem că organizarea şi conducerea generează un anumit tip de cultură în organizaţie, care, la rândul său, consacră un tip de conducere şi organizare. Conştiinţa acestei interdependenţe are un dublu efect. Pe de o parte, conducerea care face abstracţie de cultura organizaţiei şi aplică pur şi simplu un model raţional riscă să se confrunte cu eşecuri pe care nu le poate explica, ajungând a fi privite ca iraţionale. Pe de altă parte, conducerea însăşi este un produs al culturii organizaţiei în care funcţionează, dar poate induce schimbări în organizaţie atâta vreme cât identifică aspectele disfuncţionale şi mecanismele lor de configurare. A acţiona astfel înseamnă însă a identifica referinţele culturii organizaţiei şi modul lor de funcţionare.

Asupra culturii unei organizaţii putem aplica o *abordare individualistă*, atunci când ne concentrăm asupra modului de reprezentare şi instituire a sinelui individual în raporturile cu alţii în cadrul organizaţiei, sau o *abordare holistă*, atunci când se intersectează modelele tipice de comportare, ritualurile şi tradiţiile, normele şi credinţele dominante, climatul socio-uman dominant din respectiva organizaţie.

Abordarea individualistă a fost iniţiată de Erving Goffman în celebra sa lucrare *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959). Încadrând-o în paradigma interacţionist-simbolică, Goffman şi-a numit propria abordare „dramaturgică", în sensul că viaţa socială este privită ca o scenă pe care persoanele individuale joacă, precum actorii, roluri cu scopul de a transmite anumite impresii despre sine şi a le controla în aşa fel încât să-i fie cât mai favorabile. Interesul lui Goffman s-a orientat către „stabilimentele (*establishment*) sociale concrete, fie ele domestice, industriale sau comerciale", cu scopul de a considera „modul în care individul prezintă altora propriul sine şi activitatea sa în situaţii obişnuite de muncă, modurile în care orientează şi controlează impresia pe care alţii şi-o formează despre el şi tipurile de lucruri pe care el le poate sau nu le poate face în timp ce îşi susţine spectacolul în faţa lor" (p. xi). Problema astfel formulată este una de comunicare, referindu-se la simbolurile verbale şi nonverbale pe care o persoană le foloseşte pentru a transmite anumite mesaje despre sine şi despre activitatea pe care o desfăşoară. Implicaţia ar fi că viaţa socială, activităţile individuale şi comunicarea din organizaţii nu sunt orientate şi nu se realizează în mod raţional, adică ştiinţific sau statistic. Ele sunt „inferenţiale", cum ar spune W.I. Thomas, adică din expresiile transmise şi interpretate deducem inferenţial mesaje care se constituie în impresii şi apoi în reguli sau norme. Pe acest traiect, importante sunt nu doar mesajele verbale, ci mai ales cele nonverbale: mimica, gesturile, intonaţiile, inclusiv tăcerile. Acţiunile verbale şi nonverbale definesc situaţii de interacţiune, iar fiecare dintre noi tinde să acţioneze astfel încât să conserve acea definire a situaţiei care îi este sieşi convenabilă. Ceilalţi pot accepta această definire a situaţiei din convingere sau pentru că au fost influenţaţi de noi, dar pot iniţia şi o altă definire a situaţiei care le este lor mai convenabilă. În final rezultă un joc de practici defensive sau protective menite a genera anumite definiri ale situaţiei interactive. Toate acestea iau forma unui „management al impresiilor" pe care fiecare individualitate îl instituie şi îl practică în mod asiduu cu scopul de a se prezenta pe sine cât mai bine.

Fiecare organizaţie îşi dezvoltă propriile scene interactive şi reguli specifice ale spectacolelor de comunicare şi de prezentare a sinelui şi activităţilor, luând forma unei

„culturi interactive" oarecum închise. În acelaşi timp, organizaţiile şi oamenii lor se află în relaţii unele cu altele, participând la o „integrare instituţională" mai cuprinzătoare, la nivelul societăţii ca întreg.

„Managementul impresiei" este, pentru Goffman, setul de tehnici pe care îl aplicăm individual sau în grup în aşa fel încât să ne prezentăm propriul sine cât mai bine, să conservăm un anumit climat favorabil de comunicare şi mai ales să atingem anumite performanţe ale organizaţiei. Astfel, în plan tehnic şi funcţional, prin practicile de management al impresiilor, urmărim să consacrăm acele atribute ale rezultatelor muncii care corespund propriilor standarde; în planul exercitării puterii de conducere aplicăm acele practici care, prin persuasiune sau convingere, manipulare sau autoritate, concurează la realizarea propriilor scopuri; în plan cultural, valorile unei organizaţii vor determina în detaliu modul în care membrii acesteia se raportează la realitatea din jur şi vor stabili cadrul de variaţie a interpretărilor conferite mesajelor vehiculate.

Regulile interacţionale şi de comunicare pot fi raportate la o societate ca întreg. O astfel de generalizare trebuie făcută însă cu multă atenţie. Mult mai prudent şi mai realist ar fi să le raportăm la cultura fiecărei organizaţii, care are propria sa configurare şi coduri morale specifice de instituire şi evaluare. În ultimă instanţă, fiecare persoană tinde să etaleze acea expresivitate a comportării care induce impresii pozitive altora. Din jocurile interacţionale şi activităţile desfăşurate într-o organizaţie rezultă cultura organizaţiei respective, care este menită a conferi fiecăruia stima de sine şi respectul celorlalţi. Atunci când nu reuşeşte acest lucru, organizaţia este profund disfuncţională, tulbură existenţele individuale şi nu atinge performanţe sau criterii notabile de eficienţă.

Pentru Goffman, orice organizaţie dispune de o cultură a interacţiunilor şi comunicării care este produsul agregării iniţiativelor individuale. Fiecare dintre aceste iniţiative se configurează pe o scenă deschisă, dar şi în culisele interpretative ale celorlalţi. Când cultura organizaţiei blochează astfel de jocuri şi mai ales când împiedică practicarea individuală a tehnicilor de management al impresiilor favorabile, riscul apariţiei disfuncţiilor şi al scăderii performanţelor este foarte mare. Din această perspectivă, cultura organizaţiei este un produs interacţional iniţiat individual.

Pentru abordarea holistă, cultura organizaţiei se manifestă prin norme, valori, modele de comportare, ritualuri sau tradiţii care sunt transindividuale. Deşi fiecare individ le ştie şi le practică mai mult sau mai puţin asiduu în organizaţie, ele dispun de o constituţionalitate proprie, structurală, stabilă şi independentă de individualităţi. Structuralitatea culturii organizaţiei rezultă din coerenţa mesajelor componentelor, din semnificaţiile integrate care operează ca un tot unitar. O regulă sau o tradiţie, un ritual sau o valoare se completează reciproc şi cu altele care operează în organizaţia respectivă. De aceea, atunci când se produce un eveniment sau se derulează o interacţiune, simbolistica acestora este deja conferită de cultura existentă. Elementele cognitive sau emoţionale asociate cu un eveniment, oricât de inedit ar fi acesta, sunt deja disponibile în cultura organizaţiei, rostul membrilor constând doar în activarea asociaţiilor adecvate. Chiar atunci când se asociază noi elemente cognitive sau afective, exerciţiul este unul interpretativ şi de căutare a coerenţei şi consistenţei cu elementele preexistente. Cultura organizaţiei este eminamente conservatoare, iar dezvoltarea ei este simplu incrementalistă, adică lentă şi continuatoare în paradigmă. Altfel spus, nu-i loc pentru revoluţii culturale în organizaţii.

Desigur că există şi organizaţii care nu dispun de o cultură integrată şi coerentă. Conflictele centrate pe ambiguităţi şi denaturări interpretative intervin în permanenţă.

Mai mult, când menţionăm conservatorismul cultural al unei organizaţii, nu avem în vedere orientarea culturală opusă inovaţiei tehnice sau tehnologice, întrucât o organizaţie poate dispune de o cultură eminamente centrată pe inovaţie, care respinge orice alternativă regresivă sau paseistă. Conservatorismul cultural este unul al consecvenţei şi coerenţei valorice şi al învăţării permanente. Opusul acestuia este dezagregarea culturală asociată întotdeauna cu ineficienţa economică. În acest sens vom spune că veritabila cultură a organizaţiei asimilează învăţarea şi dezvoltarea permanentă a cunoaşterii.

Cultura organizaţiei include elemente cognitive, afective şi normative. O detaliere a acestora ar fi menită să dea o mai mare concreteţe analizelor culturale ale organizaţiei. În acest sens, Edgar H. Schein (1993/2001, p. 372) a formulat următoarele categorii de componente ale culturii organizaţionale:

1. *regularităţi comportamentale* în interacţiunile oamenilor: limbajele utilizate, obiceiuri, tradiţii şi ritualuri care sunt aplicate în relaţii şi în situaţii specifice;
2. *norme de grup*, respectiv standarde implicite şi valori activate în grupurile de lucru (de exemplu, „câtă muncă, atâta plată");
3. *valori etalate*, adică principii şi valori formulate explicit pentru membrii organizaţiei (de exemplu, „calitate înainte de toate", „preţuri competitive pentru o calitate ireproşabilă");
4. *filosofia formală* – politici şi principii ideologice care ghidează acţiunile membrilor organizaţiei în raporturile cu clienţii sau beneficiarii produselor;
5. *regulile instituţionale* formale şi informale care definesc apartenenţa la o organizaţie şi modurile de conducere şi reglementare a relaţiilor;
6. *climatul socio-moral şi arhitectura spaţiului* din organizaţie: stări de spirit, emoţionalitate, mobilier, curăţenie, organizare spaţială;
7. *abilităţile personale*, respectiv acele competenţe specifice ce se aşteaptă a fi aplicate de membrii organizaţiei în îndeplinirea sarcinilor de muncă şi în relaţiile cu cei din afara organizaţiei;
8. *moduri de gândire, modele mentale şi paradigme lingvistice*, respectiv cadre cognitive care orientează percepţii, gânduri, abordări şi comunicări;
9. *semnificaţii activate*, moduri de înţelegere a evenimentelor cotidiene sau a îndeplinirii sarcinilor de muncă;
10. *metafore şi simboluri*, configurate în idei, sentimente, trăiri sau imagini despre sine şi despre fenomene din organizaţie şi care se manifestă în viaţa cotidiană.

Din această enumerare, rezultă că unele componente ale culturii organizaţiei sunt *normative* (reguli şi norme, politici, principii, valori şi strategii, modele de comportare şi filosofii interpretative), altele *cognitive* (abilităţi, modele mentale, moduri de gândire, metafore şi simboluri, paradigme lingvistice), iar altele *afective* (trăiri, sentimente, ideologii, climat socio-moral). Mult mai importantă decât enumerarea este însă modalitatea lor constitutivă, adică gradul de integrare structurală, de coerenţă, respectiv de dezintegrare sau incoerenţă. Prima variantă (integrarea) corespunde unei orientări culturale centripete, pe când a doua (incoerenţa) uneia centrifuge. Efectele destructurante în raport cu performanţele organizaţiei sunt evident favorabile primei variante. Totuşi, astfel de efecte sunt posibile atâta vreme cât cultura organizaţiei este receptivă faţă de mesajele mediului în care funcţionează. Dependenţa de mediu este variabila care dă seama de efectele culturii organizaţiei. Aceasta iese şi mai pregnant în evidenţă atunci când analizăm una din componentele cele mai importante ale culturii organizaţiei: cunoaşterea.

Cunoaşterea şi managementul cunoaşterii

Interesul pentru studiul cunoaşterii ca dimensiune reprezentativă a culturii organizaţionale a fost generat nu numai de promovarea, în ultimele două decenii, a perspectivei culturale în analiza organizaţiilor, ci şi de schimbările radicale produse la nivel social şi economic mai general prin aplicarea noilor tehnologii de informare şi comunicare, schimbări ce au determinat însăşi definirea societăţii actuale ca fiind una a „cunoaşterii" sau a „informaţiei". Recunoaşterea faptului că lumea actuală este una construită în funcţie de dezvoltarea cunoaşterii şi de transmiterea rapidă a informaţiei a condus la reconsiderarea echilibrului dintre capitalul fizic şi cel intelectual, balanţa înclinând în favoarea abordării capitalului intelectual ca resursă esenţială pentru funcţionarea competitivă a organizaţiilor sau a corporaţiilor. Creşterea complexităţii „mediului cunoaşterii", precum şi tendinţele din ce în ce mai evidente de „globalizare a cunoaşterii" au determinat multe companii să-şi focalizeze atenţia asupra problemelor de generare, identificare, colectare, distribuire şi aplicare a informaţiei şi cunoaşterii, asumându-şi, cel puţin la nivel declarativ, dimensiunea cunoaşterii ca o componentă esenţială a culturii organizaţionale. Accentuarea importanţei cunoaşterii şi a capitalului intelectual implică însă o preocupare susţinută din partea managementului de folosire a expertizei existente, dar şi de creare a oportunităţilor de învăţare continuă şi de inovare, de exersare a capacităţilor imaginative, exploratorii şi prospective ale oamenilor, în scopul dezvoltării abilităţilor de dobândire şi aplicare a cunoaşterii. Această nouă abordare, centrată pe cunoaşterea organizaţională, respectiv pe folosirea şi dezvoltarea competenţelor, abilităţilor şi capacităţilor intelectuale necesare dobândirii şi aplicării ei, a condus la dezvoltarea unui nou model de management, şi anume *managementul cunoaşterii*.

Din perspectivă culturală, studiul cunoaşterii implică, pe de o parte, explorarea modului de generare sau de constituire a cunoaşterii de către membrii organizaţiei şi, pe de altă parte, analiza proceselor, rolului şi responsabilităţilor specifice managementului cunoaşterii. Distincţia se impune cu atât mai mult, cu cât există tendinţa ca practicile managementului cunoaşterii să fie echivalate cu procesul însuşi de generare a cunoaşterii, ceea ce ar implica, în fapt, că una din responsabilităţile managementului ar fi aceea de creare a cunoaşterii. În mare măsură, această viziune falsă este datorată unei înţelegeri greşite a însuşi conceptului de cunoaştere, ceea ce determină, mai departe, concentrarea managementului pe aspectele tehnice sau, mai bine spus, pe tehnologia cunoaşterii, în special pe tehnologia informaţiei. Altfel spus, perspectiva adoptată de mulţi practicieni, consultanţi şi chiar autori cu privire la cunoaştere este aceea că ea ar fi un lucru tangibil, ce poate fi produs, achiziţionat, distribuit, măsurat sau stocat, exact ca orice altă resursă. Într-o încercare de depăşire a confuziilor conceptuale şi a interpretărilor ambigue rezultate din folosirea termenilor de cunoaştere şi management al cunoaşterii, G. Probst, S. Raub şi K. Romhardt (2000) şi-au propus identificarea componentelor de bază ale cunoaşterii pentru a oferi apoi o definiţie integratoare cu ajutorul căreia ar putea fi sesizate mai bine distincţiile dintre cunoaşterea individuală şi cea colectivă. Cunoaşterea, sugerează autorii, reprezintă „întregul sistem de cunoştinţe şi abilităţi pe care le folosesc indivizii pentru a rezolva probleme". Ea include atât teoriile, cât şi practicile, regulile cotidiene şi indicaţiile pentru acţiune. Cunoaşterea este bazată pe date şi informaţii, dar, spre deosebire de acestea, ea este legată întotdeauna de persoane. Ea este construită de

indivizi şi reprezintă credinţele lor despre relaţiile cauzale" (p. 24). Datele se referă la „ceea ce este transmis direct de senzori, informând cu privire la nivelul de măsurare a unei variabile. Informaţiile sunt date ce au fost organizate sau structurate – adică plasate în context –, oferindu-li-se astfel semnificaţie" (Glazer, 1991).

Acest mod de definire a cunoaşterii are o dublă relevanţă, în special din perspectivă managerială: pe de o parte, datele şi informaţiile reprezintă un fel de „materii prime" sau ingrediente de bază folosite în procesul de producere a cunoaşterii, fără însă a putea fi identificate cu aceasta. Pe de altă parte, cu toate că datele şi informaţiile pot fi tratate ca fundament al cunoaşterii, în absenţa persoanelor, respectiv a experienţei, talentelor, abilităţilor lor de a folosi informaţiile disponibile sau de a oferi interpretări şi semnificaţii, nu se poate vorbi de cunoaştere. Totuşi, apreciază autorii, chiar dacă distincţia dintre date, informaţii şi cunoaştere este importantă pentru înţelegerea procesului de generare a cunoaşterii, o abordare mai productivă ar fi aceea de a le integra într-un continuum în care datele pot fi plasate la o extremă a acestuia, iar cunoaşterea la cealaltă extremă. O astfel de abordare integratoare este susţinută de însăşi practica dobândirii cunoaşterii şi a abilităţilor de interpretare. În general, atunci când se confruntă cu o problemă, oamenii nu obişnuiesc să o clasifice pe niveluri sau în etape distincte. Deseori se întâmplă ca simboluri sau semne difuze să se combine în moduri neanticipate, contribuind astfel la formarea unor modele cognitive ce stau la baza acţiunilor. Procesul de dobândire a cunoaşterii este un proces lent, ce evoluează în timp, în funcţie de cantitatea de informaţii adunate, asimilate, agregate şi interpretate. Integrarea componentelor şi nivelurilor cunoaşterii într-un continuum are avantajul de a sugera tocmai complexitatea şi nuanţele procesului de generare a cunoaşterii. Într-o formă grafică, acest proces poate fi vizualizat în următoarea formă:

Continuumul sau traiectul procesului de dobândire a cunoaşterii

Date	**Informaţii**	**Cunoaştere**
nestructurate		structurată
izolate		întipărită
independente de context		dependentă de context
control comportamental scăzut		control comportamental crescut
simboluri		modele cognitive la baza acţiunii
distincte		stăpânire/capacitate

Adaptare după G. Probst, S. Raub şi K. Romhardt, *op.cit.*, p. 17.

Această perspectivă integrativă de înţelegere a procesului de generare a cunoaşterii are o relevanţă practică deosebită. Se argumentează, în acest sens, că tocmai incapacitatea managerilor de a reuşi să recunoască legăturile dintre componentele cunoaşterii a condus la situaţia existentă în cadrul multor companii, în care sisteme întregi de date, informaţii şi cunoaştere funcţionează complet separat unele de altele. De exemplu, departamentul de tehnologia informaţiei are de cele mai multe ori doar responsabilitatea de a structura şi conserva sistemul de date şi informaţii. Departamentul de instruire a personalului este învestit cu autoritatea de a pregăti şi preda lecţii şi cursuri privind dezvoltarea abilităţilor individuale, în timp ce departamentul de cercetare şi dezvoltare are responsabilitatea de

a se concentra pe producerea inovaţiilor. Această separare a funcţiilor conduce în cele mai multe situaţii la lipsa de coordonare dintre diferitele domenii de activitate, ceea ce va afecta, în mod evident, capacitatea oamenilor de a transforma datele şi informaţiile în cunoaştere. Pe de altă parte, tendinţa de concentrare a managementului cunoaşterii pe tehnologie sau pe achiziţionarea, stocarea şi transferul unor informaţii mai mult sau mai puţin codificate, cum ar fi fapte, statistici, rapoarte scrise, nu reflectă altceva decât inabilitatea de a înţelege tumultul vieţii cotidiene şi complexitatea procesului de generare a cunoaşterii. Sau, în formularea lui D. Cohen (1998), cele mai multe practici centrate pe cunoaştere sunt preocupate de „colectarea, distribuirea, refolosirea şi măsurarea informaţiei existente şi a cunoaşterii codificate. Practicienii, deseori, se bizuie pe tehnologia informaţiei pentru a capta şi distribui cunoaşterea explicită: firmele îşi măsoară succesul prin [raportare la] câştigurile economice pe termen scurt [produse de] investiţiile în cunoaştere" (p. 23). O ilustrare a acestor practici este oferită de o cercetare realizată în 1997 de Ernst & Young în 431 de firme, cu privire la relaţia dintre proiectele centrate pe managementul cunoaşterii şi aplicarea acestor proiecte (*cf.* R. Ruggles, 1998). Conform datelor obţinute în urma cercetării, eforturile celor mai multe firme se reduceau la explorarea depozitarilor cunoaşterii, cum ar fi intranetul şi bazele de date, la construirea unor reţele care să faciliteze comunicarea dintre oameni şi la implementarea tehnologiilor care să faciliteze colaborarea. Este evident că toate aceste activităţi tratează cunoaşterea ca pe o resursă ce poate fi achiziţionată şi distribuită, ca orice altă resursă. În schimb, activităţile legate de dezvoltarea unor produse sau servicii care să încorporeze cunoaşterea sau de proiecte care să reflecte implementarea cunoaşterii erau aproape inexistente. În cadrul aceleiaşi cercetări, directorii executivi au fost rugaţi să-şi evalueze propriile organizaţii din perspectiva modului în care au reuşit să aplice variatele dimensiuni ale managementului cunoaşterii. Interpretarea rezultatelor a condus la concluzia că managerii aveau percepţia de a fi reuşit în ceea ce priveşte generarea unei noi cunoaşteri şi chiar în accesul la cunoaşterea provenită din surse externe. Conform propriilor evaluări, nerealizările erau legate în special de incapacitatea de transferare a cunoaşterii *în cadrul* organizaţiei, precum şi de imposibilitatea de facilitare a dezvoltării cunoaşterii prin cultură. Rezultatele acestor cercetări, ca şi ale multor altora, demonstrează că modalitatea principală de raportare a managementului la cunoaştere este încă centrată pe proiecte specifice de achiziţionare sau perfecţionare a tehnologiei, şi în special a tehnologiei informaţiei, ca mijloc de creştere a eficienţei. O astfel de abordare pur tehnică, instrumentală, a cunoaşterii este în mod evident extrem de limitată. Preocuparea pentru achiziţionarea, distribuirea sau perfecţionarea noilor tehnologii nu reprezintă decât un aspect al creării bazei de cunoaştere ce susţine învăţarea şi cultura organizaţională. După cum aminteam mai devreme, cunoaşterea organizaţională este raportabilă în primul rând la oameni, atât ca persoane individuale, cât şi ca membri ai unui grup, colectivităţi, comunităţi sau organizaţii.

Procesul de dobândire a cunoaşterii are, aşadar, o dimensiune individuală şi una colectivă. O proporţie importantă a cunoaşterii existente într-o organizaţie este stocată în memoria, experienţa, telentele sau abilităţile individuale ale oamenilor. Cunoaşterea individuală nu se referă neapărat sau exclusiv la cunoaşterea intelectuală, ci este mai degrabă una personală, intimă, raportabilă la propriile experienţe de viaţă sau, cum ar spune H. Simon, la „vocabularul de modele" dezvoltat de-a lungul istoriei personale de

viaţă. Cu cât este mai valorizat rolul cunoaşterii în succesul organizaţiilor moderne, cu atât mai importantă şi mai relevantă devine preocuparea pentru descoperirea şi menţinerea persoanelor talentate, ale căror competenţe le transformă dintr-o simplă „forţă de muncă" în producători şi proprietari ai bunurilor şi valorilor non-materiale (Harrigan şi Dalma, 1991). Cu toate că abilităţile individuale ale angajaţilor reprezintă piatra de temelie pentru dezvoltarea bazei de cunoaştere a unei corporaţii, succesul multor proiecte şi activităţi va depinde în mare măsură de capacitatea de combinare a diferitelor componente ale cunoaşterii, precum şi a abilităţilor, competenţelor şi talentelor diferite ale persoanelor deţinătoare de cunoaştere. De altfel, unii autori argumentează că însuşi conceptul de învăţare organizaţională derivă din faptul că abilitatea unei organizaţii de a rezolva probleme şi de a acţiona ca un tot nu poate fi explicată doar în termenii abilităţilor individuale ale membrilor ei. Potenţialul unei organizaţii de rezolvare a problemelor depinde în mare măsură de componentele colective ale bazei de cunoaştere (Probst şi Buchel, 1997). Cunoaşterea colectivă nu rezultă din simpla însumare a cunoaşterii deţinute de persoanele individuale, ci este mai degrabă raportabilă la reţelele de relaţii ce se stabilesc între persoane, la regulile, normele şi valorile împărtăşite de acestea. Din perspectiva numită, cunoaşterea colectivă, respectiv mixul sau combinarea abilităţilor şi talentelor tuturor angajaţilor unei firme sau corporaţii pot fi considerate ca reprezentând componente esenţiale ale capitalului ei intelectual, dar şi elemente de referinţă pentru cultura organizaţiei. Organizaţia însăşi, ca şi managementul ei pot să nu fie pe deplin conştiente de semnificaţia interacţiunii dintre aceste componente ale cunoaşterii colective. De exemplu, unii manageri ar putea considera extrem de dificilă sarcina de a explica unor grupuri sau persoane din afara organizaţiei care sunt competenţele ei colective sau care sunt mecanismele de generare a cunoaşterii colective. Nu numai cunoaşterea colectivă, ci şi cea individuală este deseori dificil de identificat şi specificat. Desigur, orice persoană ce se angajează într-o organizaţie vine cu un bagaj de cunoştinţe, abilităţi, experienţă, intuiţii etc. Numai că organizaţia nu dispune întotdeauna de posibilitatea de a descoperi toate abilităţile unei persoane. Departamentul de resurse umane se ocupă de obicei cu înregistrarea unor informaţii privind vârsta, experienţa în muncă, şcoli absolvite, limbi străine cunoscute etc. Multe date importante cu privire la abilităţile unei persoane nu sunt înregistrate din diferite motive: fie nu prezintă interes de moment, fie cerinţele de protejare a datelor personale nu permit solicitarea mai multor informaţii. Această lipsă de vizibilitate şi transparenţă împiedică în mare măsură accesul colegilor sau managerilor la expertiza specifică unei persoane, reducând în felul acesta chiar probabilitatea ca persoana însăşi să o folosească.

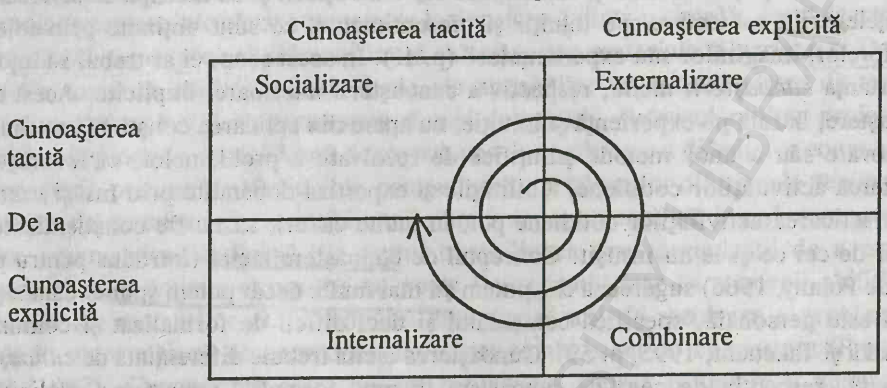
Lipsa de vizibilitate a cunoaşterii este legată de o altă caracteristică, şi anume *intangibilitatea* ei. Multe critici aduse managementului cunoaşterii au vizat tocmai inabilitatea acestuia de a înţelege caracterul intangibil şi neexplicit al cunoaşterii. D. Cohen (1998), de exemplu, sugerează că „însuşi substantivul [cunoaştere] implică faptul că aceasta [cunoaşterea] este un *lucru* ce poate fi localizat şi manipulat ca un obiect independent sau ca o piesă brută. Pare posibil să [captezi] cunoaşterea, să o [distribui], să o [măsori] şi s-o [organizezi]" (p. 24). Alţi doi cercetători japonezi, Nonaka şi Takeuchi (1995), într-o lucrare dedicată analizării modului de generare a cunoaşterii în corporaţii, argumentează că managerii occidentali „trebuie să se debaraseze de vechiul mod de a gândi, conform căruia cunoaşterea poate fi dobândită, predată şi

transmisă prin manuale, cărţi sau cursuri. În schimb, ei trebuie să dea mai multă atenţie aspectelor mai puţin formale şi sistematice ale cunoaşterii şi să înceapă să se focalizeze pe înţelegerile subiective, pe intuiţii şi presentimente, ce sunt obţinute prin folosirea metaforelor, imaginilor sau experienţelor" (p. 11). În acest scop, ei ar trebui să înţeleagă importanţa *cunoaşterii tacite*, respectiv a cunoaşterii interioare, implicite. Acest tip de cunoaştere, bazată pe experienţă şi intuiţie, nu apare din aplicarea conştientă a tehnicilor de inovare sau a unor metode ştiinţifice de rezolvare a problemelor, ci izvorăşte din realizarea activităţilor cotidiene. Abilităţile şi expertiza dobândite prin însăşi exersarea sau practicarea activităţilor cotidiene pot, în multe cazuri, să nu fie conştientizate nici măcar de cei ce şi le-au însuşit. Conceptul de cunoaştere tacită (introdus pentru prima dată de Polany, 1966) sugerează că „putem şti mai multe decât putem spune. Cunoaşterea tacită este personală, specifică contextului şi deci dificil de formalizat şi comunicat" (Nonaka şi Takeuchi, 1995, p. 59). Cunoaşterea tacită trebuie diferenţiată de *cunoaşterea explicită*, respectiv de ceea ce cunoaştem în mod formal. Cunoaşterea explicită sau „codificată" „se referă la [acea] cunoaştere care este comunicabilă în limbajul formal, sistematic" (p. 59). În concepţia celor doi autori, o responsabilitate crucială, ce revine în special managerilor de la nivelurile intermediare de conducere, este aceea de a converti cunoaşterea tacită în cunoaştere explicită. Persoanele de la aceste niveluri de conducere au „roluri cheie" în procesul de convertire, întrucât ele vor trebui să integreze cunoaşterea tacită existentă atât la nivelurile ierarhice superioare, cât şi la cele inferioare propriului nivel, să o expliciteze şi apoi să o încorporeze în noile produse şi tehnologii. Pentru a ilustra dinamica proceselor de transformare a cunoaşterii tacite în cunoaştere explicită, autorii promovează „patru modele de convertire a cunoaşterii", descrise în următorii termeni:

- *Socializarea* se referă la împărtăşirea implicită a cunoaşterii tacite, proces ce se derulează deseori chiar fără folosirea limbajului – de exemplu, prin experienţă. Acest model de convertire este prevalent în comportamentul organizaţiilor japoneze;
- *Externalizarea* transformă cunoaşterea tacită în cunoaştere explicită prin folosirea frecventă a metaforelor şi analizei – respectiv, prin întrebuinţări specifice ale limbajului;
- *Combinarea* se referă la mixarea şi transmiterea cunoaşterii formale codificate de la o persoană la alta – model folosit în special în corporaţiile occidentale (o ilustrare a acestui model este oferită de educaţia de tip MBA);
- *Internalizarea* presupune reconvertirea cunoaşterii explicite în cunoaştere implicită, pe măsură ce oamenii ajung să internalizeze cunoaşterea explicită – aşa cum se întâmplă în cazul „învăţării prin acţiune" (p. 239).

Interacţiunea dinamică a celor patru procese conduce la ceea ce autorii denumesc drept „spirala cunoaşterii", respectiv cheia oricărui proces de învăţare. Totuşi, întrucât „cunoaşterea este creată numai de indivizi", rolul organizaţiei ar fi acela de „a facilita această învăţare, de a sprijini şi stimula învăţarea organizaţională, de a o amplifica, sintetiza şi cristaliza la nivelul grupului prin dialog, discuţii, împărtăşirea experienţei şi observaţie" (p. 239). Totodată, orice strategie managerială centrată pe cunoaştere ar trebui să se focalizeze pe dezvoltarea capacităţii organizaţionale de dobândire, identificare, acumulare, dezvoltare şi exploatare a cunoaşterii.

Spirala cunoaşterii



Adaptare după Nonaka şi Takeuchi, 1995, p. 71.

Caracterul intangibil şi neexplicit al cunoaşterii, precum şi faptul că ea este dobândită în mare măsură prin experienţă sau prin mecanisme greu sesizabile, evidenţiază o dată în plus rolul culturii organizaţiei în încurajarea şi dezvoltarea ei. Organizaţiile ce dispun de o cultură orientată spre învăţare sunt cele ce reuşesc să dezvolte mecanisme legitimatoare şi suportive nu numai pentru identificarea abilităţilor individuale şi competenţelor colective, dar şi pentru încurajarea explicită a împărtăşirii, distribuirii şi dezvoltării cunoaşterii. Aceasta implică însă necesitatea ca managementul organizaţiilor să accepte faptul că, de cele mai multe ori, cunoaşterea, inclusiv cunoaşterea tehnică, este transmisă în rândul membrilor organizaţiei prin intermediul povestirilor, şuetelor, întâlnirilor informale sau chiar prin simpla observare a muncii altora. Implicaţia este că procesele de interacţiune socială au o importanţă crucială în distribuirea şi dezvoltarea cunoaşterii. O ilustrare a acestui fapt este oferită de rezultatele unui studiu realizat în mai multe organizaţii de afaceri, guvernamentale şi nonprofit în care 1000 de angajaţi au fost intervievaţi cu privire la modurile de învăţare. Cercetarea a demonstrat că aproape 70% din modalităţile de învăţare folosite de forţa de muncă erau de tip informal, neplanificat şi neînregistrate de organizaţii (Center for Workforce Development, 1998). Învăţarea informală şi dobândirea cunoaşterii se realizau în însuşi procesul desfăşurării multitudinii activităţilor zilnice, incluzând participarea la diferite întâlniri, interacţiunea cu clienţii, îndrumarea altora, comunicarea informală cu colegii şi instruirea altor persoane cu privire la cerinţele muncii. Reiese, aşadar, că spre deosebire de sistemele formale de transmitere a cunoaşterii, cele informale sunt mult mai eficiente, întrucât, prin interacţiunea informală, este transmisă nu numai cunoaşterea, dar şi informaţiile legate de procesele folosite pentru dezvoltarea cunoaşterii. Altfel spus, atunci când oamenii participă doar la întâlniri formale, citesc rapoarte şi documente oficiale sau asistă la prezentări detaliate ale unor cifre şi date, sunt lipsiţi de posibilitatea de a sesiza nuanţele mai subtile ale metodelor de lucru sau detaliile implicate de cerinţele activităţii de muncă. De exemplu, sugestii şi detalii referitoare la sarcinile ce s-au dovedit provocatoare sau plictisitoare, informaţii mai nuanţate cu privire la eşecurile sau succesele determinate de realizarea unor sarcini sau de persoanele al căror nume este legat de succese/eşecuri

nu pot fi transmise decât prin cunoaşterea informală, tacită, neexplicită. Sistemele formale nu au capacitatea de a stoca şi de a reţine cunoaşterea care nu este uşor de descris sau de codificat, în ciuda faptului că aceasta este esenţială pentru realizarea activităţilor. Aşa se face că „în timp ce firmele investesc milioane de dolari pentru a dezvolta grupuri de management al cunoaşterii, cea mai mare parte a cunoaşterii care este realmente folositoare şi folosită este transmisă prin poveştile pe care oamenii şi le spun unii altora, prin încercări şi erori ce se produc pe măsură ce oamenii îşi dezvoltă cunoaşterea şi abilităţile, prin [intermediul] oamenilor lipsiţi de experienţă care îi observă pe cei mai experimentaţi şi prin oamenii experimentaţi ce oferă îndrumare atentă şi constantă noilor veniţi" (Pfeffer şi Sutton, 2000, p. 19). Tocmai de aceea, sistemele de management al cunoaşterii par să funcţioneze cel mai bine în organizaţiile în care oamenii care generează cunoaşterea sunt aceeaşi cu cei ce o memorează, o stochează şi o explică altora, îndrumându-i pe măsură ce o şi aplică. De altfel, problema aplicării cunoaşterii, respectiv a transformării cunoaşterii în acţiune este considerată a reprezenta o altă problemă critică pentru majoritatea companiilor ce şi-au asumat dimensiunea cunoaşterii drept componentă esenţială şi definitorie. În urma cercetării sistemelor de generare a cunoaşterii şi a celor de management al cunoaşterii dintr-un mare număr de companii, Pfeffer şi Sutton (2000) afirmă că, dincolo de faptul că cele mai multe sisteme de management al cunoaşterii accentuează tehnologia şi transferul informaţiilor codificate, nerealizarea cea mai evidentă se referă la tendinţa acestora de a separa cunoaşterea de folosirea sau aplicarea cunoaşterii. Altfel spus, cunoaşterea, pe de o parte, şi aplicarea cunoaşterii, pe de altă parte, sunt tratate ca fiind două lucruri distincte, ceea ce-i determină pe autori să se refere la „prăpastia dintre cunoaştere şi acţiune". Autorii atribuie cauza acestei situaţii faptului că cele mai multe companii „supraestimează importanţa aspectelor tangibile, specifice, programatice ale acţiunilor competitorilor, de exemplu, şi subestimează importanţa filosofiei fundamentale ce le orientează acţiunile şi motivaţia lor. Deşi practicile specifice sunt cu siguranţă importante, astfel de practici se dezvoltă şi au sens numai ca parte a unui sistem ce este deseori organizat în funcţie de o anume filosofie sau meta-teorie a performanţei. Ca atare, există o prăpastie între cunoaştere şi acţiune, în parte datorată faptului că firmele au avut o viziune greşită cu privire la ceea ce ar trebui să ştie sau să caute să ştie în primul rând" (p. 22).

Rezultatele celor mai multe studii şi cercetări au demonstrat că întreg sistemul de generare, dezvoltare, împărtăşire, distribuire şi aplicare a cunoaşterii în organizaţii este influenţat de valorile, strategiile, principiile, filosofiile interpretative, abilităţile, modelele mentale, ideologiile etc., respectiv de toate componentele sau elementele specifice culturii organizaţionale. O cultură orientată pe cunoaştere şi învăţare, în măsura în care va reuşi să transmită membrilor ei, altfel decât prin sistemele formale, mesaje specifice privind importanţa acordată generării cunoaşterii individuale şi colective şi mai ales a aplicării ei, va avea capacitatea de a facilita însăşi introducerea şi dezvoltarea sistemelor de management al cunoaşterii. Deşi cunoaşterea, după cum am specificat deja, nu este reductibilă la simpla introducere a tehnologiilor şi la dezvoltarea abilităţilor de folosire a acestora, studiile empirice au demonstrat că noile tehnologii sunt folosite eficient numai când companiile sunt receptive cultural faţă de acestea. Implicaţia este că o cultură centrată pe cunoaştere nu poate fi echivalată întotdeauna şi neapărat cu capacitatea de introducere sau de absorbţie a noilor tehnologii. Mai degrabă, „capacitatea de absorbţie" este raportabilă la abilitatea de a folosi cunoaşterea deja existentă (Cohen şi

Levinthal, 1990). În urma unor cercetări de teren, cei doi autori au descoperit cu surprindere că principala activitate a multor departamente de cercetare şi dezvoltare nu era centrată pe descoperirea a noi produse sau proceduri pe cont propriu, ci pe achiziţionarea inteligentă a cunoaşterii din mediu. Aceasta înseamnă că există o probabilitate mai mare ca cercetătorii să găsească soluţii prin studierea literaturii de specialitate şi a cunoaşterii tacite din organizaţii decât prin experimentele de laborator. Cercetarea evidenţiază de fapt importanţa centrării în generarea cunoaşterii nu numai pe potenţialul intern, ci şi pe surse externe. Din această perspectivă, tendinţa de urmărire şi de adaptare a tehnologiilor produse pe piaţă se pare că a început să reprezinte o componentă importantă a activităţii multor departamente de cercetare şi dezvoltare. Desigur, importul de tehnologie nu înseamnă întotdeauna cea mai bună soluţie pentru rezolvarea problemelor. În măsura în care tehnologia importată sau adoptată şi adaptată de organizaţie nu este adecvată scopurilor ei sau nu este compatibilă cu calificările şi expertiza forţei de muncă, este foarte probabil ca aceasta să fie respinsă de organizaţie.

Unele observaţii empirice au sugerat, pe de altă parte, că folosirea limitată a tehnologiilor creează de multe ori un beneficiu mai mare decât folosirea lor pe scară largă. De exemplu, un studiu realizat în 50 de companii multinaţionale a demonstrat că profitul obţinut în urma instalării unei noi tehnologii într-un singur departament a fost mai mare decât dacă ea ar fi fost introdusă în întreaga companie (Goodman şi Darr, 1996). Din diferite motive, infrastructurile foarte sofisticate din punct de vedere tehnic s-au dovedit a fi mai mult sau mai puţin inutile sau dificil de implementat. Unele din aceste motive se referă la lipsa de motivaţie manifestată de către persoanele ce urmau să folosească respectivele tehnologii, complexitatea problemelor sau dificultatea de măsurare a beneficiilor sistemelor tehnice. Din această perspectivă se admite că sistemele tehnice folosite pentru distribuţia cunoaşterii trebuie combinate în mod inteligent cu metodele tradiţionale pentru a produce beneficiile scontate. De asemenea, este important ca, o dată cu introducerea unor noi tehnologii, să nu se piardă din vedere factorul uman, în sensul ca în orice infrastructură tehnică să poată fi regăsită şi componenta umană. Pentru a evidenţia necesitatea unei combinări optime între tehnologie şi oameni, Davenport (1996) a introdus conceptul de „sisteme hibride", respectiv acele sisteme care sunt bazate pe competenţa şi expertiza a cel puţin câtorva persoane din organizaţie, acestea având rolul de a sprijini întreg personalul în folosirea noilor tehnologii.

Introducerea noilor tehnologii ca mijloc de dobândire şi distribuire a cunoaşterii în cadrul unei organizaţii presupune şi considerarea barierelor individuale şi culturale ce pot împiedica folosirea lor. Eliminarea acestor bariere este strâns legată de modul în care o companie îşi defineşte valorile, priorităţile, strategiile, modul de raportare la cunoaştere, respectiv de modul în care sunt transmise şi receptate acele elemente esenţiale raportabile la cultura companiei. De exemplu, modul de definire a domeniilor considerate importante din perspectiva cunoaşterii poate reprezenta în multe cazuri un indicator semnificativ al culturii organizaţiei. Dacă limbajul folosit în descrierea ariilor de interes accentuează cifre, date statistice sau indicatori financiari, este evident că toate acestea semnifică o cultură ce valorizează mai degrabă aspectele cantitative, pe când o cultură orientată calitativ va adopta un limbaj care să evidenţieze preocuparea pentru valorile şi interesele clienţilor, importanţa acordată calităţii etc. Pe de altă parte, cultura unei organizaţii are un rol important şi în modul de confruntare cu barierele individuale ce pot

împiedica dobândirea, distribuirea şi aplicarea cunoaşterii. Barierele individuale sunt de două tipuri: cele ce influenţează capacitatea de a împărtăşi şi distribui cunoaşterea şi cele ce exprimă lipsa dorinţei de a face acest lucru. Dacă în primul caz se pune în special problema abilităţilor diferitelor persoane de a împărtăşi, comunica sau transmite propria experienţă, cunoaştere sau expertiză, în cel de-al doilea este vorba mai degrabă de motivaţii ce ţin fie de orgoliul deţinătorilor expertizei de a-şi menţine „dreptul de proprietate", fie de invocarea lipsei de timp, fie de temerea că transmiterea propriei cunoaşteri altor persoane le va pune în pericol poziţia din organizaţie.

Componentă a culturii organizaţiei, cunoaşterea este din ce în ce mai mult considerată în forma capitalului cognitiv sau intelectual care, la rândul său, este în competiţie cu capitalul fizic în determinarea nivelului performanţelor de eficienţă din cadrul organizaţiei. Un management eficient al cunoaşterii tacite şi formale contribuie, adeseori în mod hotărâtor, la asigurarea competitivităţii organizaţiei. Acest lucru devine posibil o dată cu considerarea organizaţiei ca implicată în procese de învăţare permanentă şi de schimbare culturală.

Învăţare şi schimbare în cultura organizaţională

Conservarea şi schimbarea în cultura unei organizaţii sunt procese complementare. Pe de o parte, modele de comportare şi relaţionare, tradiţii, ritualuri, mituri, stiluri de muncă şi interacţiune se perpetuează în timp pentru a conserva o anumită identitate a unei organizaţii. Pe de altă parte, schimbările din cultura mai cuprinzătoare a societăţii, în care oamenii unei organizaţii participă, influenţează şi modelele culturale dominante din respectiva organizaţie, în sensul că solicită modificări, adaptări sau ajustări. Tot astfel, o nouă conducere sau noi tehnologii productive introduse în organizaţie induc schimbări în modelele culturale practicate. Numai că asemenea schimbări sunt lente şi rareori iau o amploare atât de mare, încât cultura unei organizaţii să nu mai poată fi recunoscută atunci când este comparată cu ceea ce a fost. Mecanisme de perpetuare a unor modele culturale, prin reproducere simplă sau extinsă, concurează la conservarea culturală a identităţii chiar în condiţii de producere a unor schimbări sau variaţii.

Structura şi semnificaţiile culturale intersubiective existente la un moment dat într-o organizaţie se pot totuşi dovedi a fi în contradicţie fie cu schimbările culturale de amploare, care se produc în societatea integratoare, fie cu cerinţele mai noi, care apar în câmpul organizaţional căruia îi aparţine organizaţia respectivă. De exemplu, schimbările de regim politic şi mai ales de organizare şi instituire a noilor drepturi de proprietate în perioada de după 1990 din ţările postcomuniste, confruntate cu tranziţia de la economia de tip comunist la cea de tip capitalist, au generat şi continuă să consacre o nouă cultură economică sau politică. Într-un astfel de context emergent al tranziţiei, cultura tradiţională a organizaţiilor de diferite tipuri nu se mai dovedeşte adecvată şi se repercutează negativ atât asupra performanţelor organizaţiei, cât şi asupra modului de a fi şi a acţiona a membrilor săi. Nevoia de introducere şi consacrare a unor schimbări culturale în organizaţie devine importantă. Tot astfel, când într-un câmp organizaţional dat s-au produs schimbări importante, o organizaţie care aparţine acestui câmp este forţată să reflecteze asupra modelelor culturale dominante din cadrul său pentru a se sincroniza cu schimbările deja produse sau chiar pentru a anticipa noi direcţii de consacrare.

Schimbările din cultura unei organizaţii, care apar în mod spontan, fie sub influenţa unor schimbări macrosociale, politice sau economice, fie ca urmare a mecanismelor inter- sau intraorganizaţionale, sunt *schimbări emergente*. Ele sunt de regulă continue, procesuale, incrementale, apărând ca variaţii care nu afectează în profunzime identitatea culturală a unei organizaţii. Spre deosebire de schimbările emergente, *schimbările planificate* sunt induse în mod sistematic şi dirijate astfel încât să conducă la o nouă configuraţie a culturii unei organizaţii şi la un nou mod de raportare a membrilor săi unii faţă de alţii şi faţă de lucrurile şi evenimentele cu care se confruntă. De regulă, diferenţele dintre schimbările emergente şi cele planificate se fac în funcţie de următoarele trei criterii:

1. *amploarea* se referă la proporţia modelelor culturale şi a activităţilor implicate în procese de schimbare, respectiv la numărul membrilor unei organizaţii care sunt angajaţi în schimbarea modurilor lor de înţelegere şi comportare şi la frecvenţa utilizării acestora în activităţile curente din cadrul organizaţiei;
2. *decalajul* constă în distanţa socială care se stabileşte între semnificaţiile subiective, respectiv purtătorii acestora, din perspectiva operativităţii sau aplicativităţii modelelor culturale noi în raport cu cele vechi; unei distanţe sociale mari îi corespund un decalaj accentuat şi o confruntare activă între modelele noi şi cele vechi;
3. *durata* se referă la perioada de timp necesară pentru ca modelele culturale noi să devină dominante şi să se prezinte ca referinţe permanente pentru membrii organizaţiei; de regulă, cu cât performanţele unei organizaţii sunt mai mici, iar schimbările culturale din mediul ambiant nu mai oferă nici un fel de sprijin moral modelelor culturale vechi din organizaţie, cu atât durata schimbărilor culturale este mai redusă.

Dintre aceste trei criterii, decalajul cultural deţine o poziţie critică, întrucât semnifică gradul de noutate a modelelor culturale şi măsura în care se distanţează faţă de modelele tradiţionale dominante. Implicaţia directă este că schimbările emergente induc variaţii minore în semnificaţiile subiective şi de comportament asociate modelelor culturale existente, astfel că decalajul lor cultural este minor. Amploarea schimbării este şi ea redusă. Însă durata schimbărilor emergente este mare, întrucât continuitatea şi ritmul lent sunt caracteristici dominante. În schimbările planificate, amploarea şi decalajul iau valori mari, iar durata este (sau se dovedeşte a fi) redusă. Atunci când conducerea unei organizaţii planifică o schimbare culturală, intenţia este de a angaja cât mai multe modele culturale şi persoane (amploare mare), concomitent cu accentuarea distanţei sociale dintre modelele noi şi cele tradiţionale (decalaj accentuat). Totodată, conducerea planifică schimbarea pe termen scurt şi nu se mulţumeşte cu tolerarea efectelor induse de modelele tradiţionale (durată scurtă).

Uneori, în cadrul unui program de introducere şi aplicare a unei schimbări planificate, pot interveni schimbări emergente. Conţinutul acestor schimbări emergente este spontan, neaşteptat sau neanticipabil, adică nu a fost inclus în programul predefinit sau planificat. Orientarea schimbărilor spontane poate fi convergentă cu cea a schimbărilor planificate, dar poate fi şi diferită până la divergenţă. În această ultimă variantă, schimbările emergente pot fi de tip pervers, în sensul că apar semnificaţii subiective şi acţiuni sociale care nu au fost intenţionat planificate, dar care sunt generate tocmai de intenţionalitatea planificată a schimbărilor. De exemplu, conducerea unei organizaţii consideră că trebuie să accentueze fluxul de comunicare interindividuală pentru ca membrii săi să beneficieze

reciproc de experienţele productive şi de cunoaşterea individuală acumulată în activitate. În acest sens, încurajează comunicarea prin instituirea unor noi canale şi prin gratificarea celor care se angajează în comunicarea extinsă de experienţe şi cunoştinţe. Ca o consecinţă neintenţionată, adică emergentă, apare o multiplicare a canalelor de comunicare şi a duratei situaţiilor comunicative, concomitent cu reducerea proporţională a perioadei efective de muncă. Efectul pervers se configurează în scăderea imediată a productivităţii sub nivelul existent anterior. În loc să crească, eficienţa scade, deşi pe termen lung s-ar putea să se realizeze un salt în performanţele productivităţii ca urmare a generalizării unor experienţe pozitive.

Diferenţele dintre schimbările emergente şi cele planificate nu afectează însă structura relaţiilor de complementaritate dintre ele. Pentru aceasta este important să se identifice şi să se controleze efectele unor factori care intervin în schimbarea culturală. Primul factor care intervine în orice *schimbare culturală ia forma procesului de învăţare*, respectiv de asimilare, stocare şi aplicare de cunoştinţe, valori şi moduri de acţiune. În cea mai mare parte, elementele unei culturi sunt invizibile, adică sunt trăite ca atare, sunt înţelese de la sine şi nici nu le conştientizăm mesajele în fiecare situaţie socială, nici nu le chestionăm fundamentele sau consecinţele. Pur şi simplu suntem purtători şi realizatori ai modelelor culturale şi ai modelelor mentale care le corespund ca urmare a proceselor de socializare, înculturare sau aculturare la care am participat, care sunt esenţialmente procese de învăţare socială şi culturală. Încă de la intrarea într-o organizaţie, un nou sau viitor membru al său învaţă regulile şi modurile de acţiune şi adoptă modelele mentale corespunzătoare. Chiar dacă le-ar chestiona, posibilităţile de schimbare sunt neglijabile. Mai mult, presiunea culturală a celorlalţi membri ai organizaţiei creşte în condiţii de chestionare individuală, astfel că implicarea sau integrarea culturală devine şi mai profundă. Ritmul de învăţare este, în stadiul iniţial, lent, întrucât presupune detectarea semnificaţiilor subiective, înţelegerea lor şi exersarea în aplicare. În următorul stadiu, ritmul de învăţare devine rapid, astfel că într-un interval scurt de timp se asimilează aproape toate modelele culturale din organizaţie. În stadiul al treilea sunt consolidate modelele mentale ce corespund procesării semnificaţiilor subiective asociate modelelor culturale. O dată cu acestea, noul membru al organizaţiei împărtăşeşte cultura acesteia şi o consideră ca ceva dat, de la sine înţeles. Dintr-o astfel de perspectivă, schimbarea culturală planificată şi aplicată de către conducerea organizaţiei presupune ca membrii organizaţiei să se confrunte cu:

a) dezvăţarea, adică suspendarea modelelor culturale tradiţionale şi uitarea lor;
b) învăţarea noilor modele propuse de schimbarea planificată.

Performanţele în învăţarea noului sunt profund dependente de performanţele dezvăţării şi ale uitării celor vechi, respectiv de modurile de impunere a noului şi de sancţionarea/premierea comportamentelor asociate noilor reguli. Dezvăţarea se asociază subiectiv cu stări de anxietate şi de rezistenţă la învăţare. Noile modele de comportare sunt percepute cu scepticism şi chiar mefienţă. Limitarea la simpla impunere a noilor modele culturale, la constrângerea membrilor organizaţiei să le adopte, nu are decât efecte de suprafaţă. Dezvăţarea în acest caz este superficială, iar formele constrângătoare trebuie permanent multiplicate pentru a controla extensia aplicării noilor modele. Ca atare, dezvăţarea şi învăţarea sunt procese concomitente iniţial. Ulterior, învăţarea este mult mai rapidă, întrucât dezvăţarea a fost deja iniţiată. Un al doilea factor ce trebuie

considerat se referă la *natura situaţională a oricărei schimbări culturale*. Dacă avem în vedere schimbarea planificată, aceasta este sau trebuie iniţiată într-o organizaţie în patru situaţii diferite:

a) atunci când, ca în perioada de tranziţie de la noi, se produc schimbări instituţionale radicale în politică şi în economie, de exemplu în drepturile de proprietate;
b) anumite elemente culturale au devenit atât de disfuncţionale pentru performanţele organizaţiei ca întreg, încât perpetuarea lor riscă să se generalizeze şi apoi să blocheze, chiar să elimine organizaţia;
c) o dată cu unirea sau comasarea a două sau mai multe organizaţii într-una singură, este nevoie de crearea compatibilităţii lor culturale;
d) fiecare organizaţie este integrată pe filieră orizontală sau verticală într-o reţea de relaţii în cadrul unui câmp organizaţional, iar schimbările culturale emergente sau planificate din alte organizaţii ale aceluiaşi câmp solicită schimbări adecvate în organizaţia care a consacrat modelele culturale tradiţionale.

În oricare din aceste situaţii, avem de-a face cu acele schimbări care ar induce o *transformare culturală*, adică o trecere de la o anumită morfologie şi un anumit conţinut al culturii la altele semnificativ diferite. Nu am inclus în situaţiile enumerate pe aceea asociată cu schimbarea persoanelor din conducere întrucât, pe de o parte, „circulaţia elitelor" nu este asociată în mod necesar cu o schimbare culturală, iar pe de altă parte, dacă ar fi asociată, atunci nevoia de schimbare culturală nu este indusă de poziţiile noilor conducători, ci de caracteristicile elementelor culturale existente care nu ar fi compatibile cu performanţele aşteptate din partea organizaţiei. Altfel spus, schimbarea culturală autentică nu poate fi personalizată, în funcţie de „circulaţia elitelor", ci raportată la relaţia dintre cultură şi performanţe. Consecinţa acestei opţiuni este că, în oricare din situaţiile menţionate mai sus, transformarea culturală dintr-o organizaţie este procesuală şi etapizată. Această consecinţă ne conduce la menţionarea celui de al treilea factor care intervine în schimbarea culturală: *modul de planificare şi de evoluţie culturală*. În continuare, vom propune un set generic de etape ale schimbării culturale planificate.

Primul stadiu constă în *identificarea şi specificarea problemei organizaţiei*. Aceasta poate lua forma scăderii reale sau potenţiale a performanţelor organizaţiei, iar sursele acestei scăderi sunt identificabile în structura şi funcţionarea culturii organizaţiei considerate ca întreg sau prin anumite componente ale sale. Desigur că nu orice scădere a performanţelor este indusă cultural. Multe alte surse pot fi specificate. A identifica şi a specifica problema transformării culturale înseamnă, pe de o parte, a explora toate sursele posibile ale scăderii performanţelor, iar pe de alta, a descoperi că modelele culturale dominante sau o parte a acestora se numără printre sursele majore ale lipsei de productivitate. Dacă o parte sau întreaga cultură a organizaţiei se dovedeşte a fi disfuncţională, atunci compararea cu efectele celorlalte surse este inevitabilă. Creşterea aşteptată a performanţelor nu poate fi generată exclusiv de transformarea culturală atâta vreme cât alte surse continuă să acţioneze negativ. De exemplu, lipsa cronică a furnizorilor de materii prime sau a unei tehnologii competitive nu poate fi compensată de o schimbare culturală decât în cazul în care o astfel de lipsă nu este efectiv reală, ci doar indusă de modelele culturale practicate de membrii unităţilor corespunzătoare ale organizaţiei. Schimbarea culturală nu este un panaceu pentru orice neajuns sau pentru orice creştere a performanţelor organizaţiei. Totodată, accelerarea schimbărilor din piaţă şi din tehnologie

se asociază cu nevoia de introducere sistematică a schimbărilor în cultura organizaţiilor. Inovaţia, inclusiv culturală, a devenit o practică obişnuită, cotidiană, iar schimbarea culturală planificată tinde tot mai mult să se afirme ca o practică managerială curentă. Este însă important ca problema schimbării culturale să fie definită cu precizie.

O dată problema definită, următorul stadiu constă în crearea unei *stări de „criză"*. Aceasta este una organizaţională: problema şi sursele ei posibile sunt prezentate membrilor organizaţiei într-o formă ameninţătoare, de exemplu, dacă nu se iau măsuri de redresare organizaţia se confruntă cu desfiinţarea. Criza este şi psihologică: ameninţarea structurală este conştientizată astfel încât să producă membrilor organizaţiei sentimente personale de anxietate, frustrare, vinovăţie. Cunoscutul psiholog Kurt Lewin (1951) considera această stare ca fiind una de „dezgheţ" sau de dezechilibru între ceea ce exista şi noile forţe în acţiune care au „dezgheţat" criza. A reface echilibrul înseamnă a acţiona astfel încât să se ţină cont de intervenţia noilor forţe. Edgar H. Shein (1999, p. 118) numea această stare ca una de „infirmare" indusă de un set de ameninţări: „o ameninţare *economică* – dacă nu te schimbi, rişti să te elimini din afaceri, să pierzi piaţa sau să suferi alte pierderi; o ameninţare *politică* – dacă nu te schimbi, un grup mai puternic te va prelua sau va avea anumite avantaje; o ameninţare *tehnologică* – dacă nu te schimbi rămâi în urmă; o ameninţare *legală* – dacă nu te schimbi, ajungi în închisoare sau plăteşti amenzi mari; o ameninţare *morală* – dacă nu te schimbi, vei fi considerat egoist, rău, iresponsabil social; o lipsă de *confort psihologic* – dacă nu te schimbi, nu vei ajunge la realizarea propriilor scopuri sau idealuri". Astfel de ameninţări au menirea de a „infirma" starea curentă, de a o pune sub semnul crizei, dar şi de a motiva iniţierea de acţiuni de dezvăţare şi învăţare. În timp ce ameninţările ar induce starea de „vinovăţie şi supravieţuire anxioasă", dezvăţarea ar fi declanşată, iar învăţarea ar deveni motivată (E. Schein, 199, p. 117 şi urm.). Cu cât prima stare este mai puternică, cu atât următoarele sunt mai active, devenind sursă de scădere a anxietăţii.

În cea de a treia etapă sunt iniţiate *dezvăţarea* şi *învăţarea* ca procese fundamentale ale schimbării culturale. De această dată este extrem de importantă apariţia unei linii clare de demarcaţie între modelele culturale considerate ca tradiţionale, vechi, indezirabile şi cele noi, menite a configura un nou *ethos* cultural. Primele constituie obiect al dezvăţării. Procesul nu este nici brusc, ca şi cum cineva a şters trecutul cu buretele, nici linear şi fără sincope. Fiecare persoană dezvoltă mecanisme defensive sau protective, menite a conserva ceea ce a fost învăţat şi practicat o perioadă lungă de timp. E. Goffman a pus în evidenţă astfel de mecanisme protective, centrate pe managementul impresiilor şi pe prezentarea sinelui în cadrul organizaţiilor. În genere, o întreagă literatură se referă la rezistenţa personală la schimbări culturale. De fiecare dată însă trebuie avut în vedere că schimbarea nu este strict personală. Ea are loc în grupul de apartenenţă, astfel că numai dinamica schimbării grupului, şi prin aceasta a membrilor, contează. Învăţarea noilor modele culturale nu se realizează spontan sau de la sine. Pe de o parte, la nivelul organizaţiei (sau al unităţii de referinţă) trebuie stabilit un grup iniţiator de inovaţie culturală. Acesta dispune de cunoaşterea direcţiilor şi conţinuturilor schimbării şi de mecanisme de monitorizare a acestora. Monitorizarea presupune: înregistrarea schimbărilor şi abaterilor; aplicarea unor tehnici de evaluare; premierea succeselor şi sancţionarea abaterilor; exemplificarea modelelor noi şi eficiente; încurajarea permanentă; intervenţia unor actori de succes în procesele de schimbare; organizarea de discuţii privind experienţele trăite, obstacolele întâmpinate şi succesele obţinute. În final,

monitorizarea trebuie să conducă la o nouă construcţie culturală, cât şi la asocierea acesteia cu performanţe superioare. Nimic nu poate înlocui performanţa care apare ca rezultat al schimbării.

O dată cu aceasta se intră în cea de a patra etapă a transformării culturale: *interiorizarea normelor, valorilor şi modelelor de comportare.* Dacă mai înainte ne aflam în faza de confruntare a dezvăţării cu învăţarea, de acum înainte construcţia cognitivă şi intenţionalitatea subiectivă centrate pe noile valori şi modele devin dominante. Treptat modelele noi devin parte integrantă a concepţiei despre sine şi a identităţii culturale a grupului de apartenenţă. Deşi conştiinţa aplicării noilor modele culturale este încă activă, ea adaugă mai ales noi semnificaţii şi interpretări subiective rezultate din confruntarea cu situaţii şi evenimente inedite. În felul acesta, modelele culturale îşi extind baza interpretativă şi aria semnificaţiilor asociate.

În ultima fază, *modelele culturale sunt trăite ca atare*, de parcă ar fi inconştiente, de la sine înţelese. Interiorizarea lor a devenit atât de profundă, că s-a transformat într-o a doua natură umană. Schimbarea nu încetează totuşi pe de-a-ntregul. Ea continuă sub forma „schimbărilor emergente", adică a variaţiilor pe o temă dată, înscrise pe o spirală evolutivă. Numai după apariţia în organizaţie a unui nou decalaj între performanţele dorite şi cele obţinute şi o dată cu descoperirea surselor culturale ale acestui decalaj, un nou proces de schimbare culturală planificată trebuie iniţiat.

Revenind la enumerarea factorilor care intervin în schimbarea culturală, să menţionăm acum un al patrulea factor, reprezentat de *organizarea însăşi ca structură şi funcţionare.* Transformarea culturală planificată, deşi iniţiată şi impusă de sus, este un proces de învăţare individuală şi de grup. Organizaţia însăşi se afirmă ca o *organizaţie care învaţă*, dar acest lucru nu-i posibil decât în măsura implicării conştiente a fiecărui membru şi a grupurilor în care acesta se integrează. Planificarea schimbării culturale presupune: alocarea bugetară şi de alte resurse; stabilirea unei echipe coordonatoare; orientarea către performanţe; corelarea monitorizării cu introducerea de corecţii; premierea celor care obţin performanţe. Instituirea unei noi culturi în organizaţie se asociază apoi cu noi lideri în organizaţie.

*

De regulă, atunci când suntem membri ai unei culturi nu-i recunoaştem specificitatea. Pur şi simplu o trăim şi o considerăm ca dată. Modurile de a gândi şi de a acţiona sunt induse cultural ca urmare a unui proces permanent de învăţare socială. Organizaţiile îşi creează propria lor cultură. A schimba o astfel de cultură nu este posibil decât dacă ne situăm în afara ei pentru a o analiza cât mai critic şi a o compara cu alte culturi mai mult sau mai puţin performante. Într-adevăr, cea mai importantă în înţelegerea unei culturi este dobândirea perspectivei comparativiste şi (auto)critice. Descoperirea recentă a culturii organizaţiilor se explică şi prin lipsa de vizibilitate a culturii. Când ne-a devenit mai vizibilă, de îndată credem că o putem schimba peste noapte. Fixăm alte reguli şi instituţii, stabilim un set de valori referenţiale, le propunem membrilor organizaţiei şi le solicităm să le înveţe şi să le aplice. Nimic nu-i mai simplificator decât o astfel de perspectivă. Cultura organizaţională dă seama de performanţele şi productivitatea organizaţiei, dar se schimbă greu dacă nu a învăţat să devină o organizaţie ce învaţă. Managementul cunoaşterii oferă un set de tehnici pentru afirmarea organizaţiei care învaţă, iar schimbarea culturală este o alternativă din ce în ce mai mult aplicată.

Partea a V-a

MANAGEMENTUL ORGANIZAŢIILOR

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Unul dintre cele mai importante aspecte în studiul organizaţiilor se referă la conducerea acestora, mai ales la conducerea lor eficientă. Conducerea este astfel considerată factorul-cheie, strategic, în procesul de structurare şi eficientizare a organizaţiilor. Şi nu întâmplător, se afirmă că succesul organizaţiilor secolului XXI va depinde în cea mai mare măsură de căutarea, descoperirea şi folosirea eficientă a „conducătorilor talentaţi", respectiv a acelor persoane imaginative, pline de curiozitate, perseverente, muncitoare, centrate pe idei, multi-calificate, capabile de a încuraja diversitatea, atente la provocările mediului, cu disponibilitatea permanentă de a transforma viziunea în realitate. De altfel, anticipând schimbările profunde de la nivel social şi organizaţional, caracteristice sfârşitului de secol XX şi începutului de secol XXI, W. Bennis (1972) remarca încă din anii '80 că „rolul conducătorului a devenit infinit mai complex, el fiind acum centrul unui set multicolor de tensiuni şi roluri. El conduce o organizaţie complexă; sarcina lui este de a coordona, negocia, motiva şi integra. În mod firesc, el trebuie să aibă ştiinţa şi competenţa de a modela împrejurările în care cei mai capabili oameni să-şi poată realiza aptitudinile şi să-şi poată coordona eforturile, să rămână angajaţi faţă de scopurile organizaţionale şi să-şi integreze eforturile, întrucât nici unul dintre ei, lucrând singur, nu ar putea depăşi dificultăţile întâmpinate. Poate cel mai dificil aspect al noului stil de conducere este acela de a negocia (a se confrunta) cu acele părţi recalcitrante ale sistemului care sunt retardate, pipernicite sau temătoare de creştere" (p. 323). Dată fiind importanţa conducerii în contextul transformărilor din epoca actuală, ne propunem ca, pe temeiul dezvoltărilor din capitolele precedente, să prezentăm câteva dintre aspectele şi temele cele mai frecvent discutate cu privire la funcţiile, rolul, responsabilităţile managementului şi ale conducerii organizaţiilor, în special prin raportare la noile cerinţe şi provocări adresate de tendinţele – menţionate în debutul lucrării – specifice societăţii postindustriale. Demersul nostru porneşte de la discutarea relaţiei dintre management şi conducere, a funcţiilor şi conţinutului activităţii manageriale, pentru ca, în ultima parte, să ne referim la impactul schimbării paradigmelor asupra managementului secolului XXI.

Pentru început, să oferim însă câteva repere privind specificul activităţii de conducere. Într-o formulare simplă, vom defini *conducerea ca un proces de organizare, coordonare şi influenţare de către un grup de oameni, într-o anumită perioadă de timp şi într-un context organizaţional specific, a altor grupuri de membri ai organizaţiei, în scopul realizării unor sarcini şi obiective specifice* (M. Vlăsceanu, 1993). Procesul este dinamic şi trebuie înţeles ca implicând responsabilitatea conducerii de a integra şi coordona toate resursele (atât umane, cât şi tehnice) pentru obţinerea rezultatelor. Această definiţie de lucru are câteva implicaţii importante.

În primul rând, conducerea nu este limitată în mod necesar la o persoană. Dimpotrivă, mai ales în condiţiile conducerii moderne, există un grup de conducători responsabili cu

diferite sectoare de activitate şi cu diferite grupări de oameni. De regulă, într-o organizaţie vom putea diferenţia cel puţin trei niveluri de conducere:

- *nivelul central*, căruia îi corespunde funcţia de conducere strategică a organizaţiei;
- *nivelul intermediar*, care include trei categorii de funcţii:
  i) dezvoltare şi comunicare – prin care organizaţia se dezvoltă şi comunică activ cu mediul ambiant;
  ii) conducerea intermediară – prin care se asigură supravegherea şi controlul efectiv în organizaţie;
  iii) administraţia – prin care se oferă sprijin logistic de gestionare financiară, logistică şi de personal;
- *nivelul de bază*, căruia îi corespunde funcţia de supraveghere directă şi de control al lucrătorilor de la nivelurile inferioare ale ierarhiei.

În al doilea rând, conducerea reprezintă un proces dinamic, influenţat de o multitudine de factori: climat organizaţional, caracteristici ale tehnologiei şi ale grupului sau persoanelor ce urmează să realizeze sarcinile, schimbări ce pot interveni în modul de realizare a sarcinilor etc. Cu alte cuvinte, orice activitate de conducere este determinată de situaţia specifică cu care se confruntă conducătorul. Implicaţia cea mai importantă a acestui fapt este că nu se poate vorbi de un stil de conducere unic, universal valabil, eficient în orice situaţie. Stilul potrivit situaţiei este, de accea, una din problemele-cheie ale conducerii.

În al treilea rând, dinamismul procesului de conducere are în vedere şi faptul că sarcina conducerii este aceea de a transforma potenţialul în realitate. Aceasta înseamnă că este de aşteptat ca un conducător să acţioneze în permanenţă ca un factor de schimbare, progres şi inovare, şi nu doar să reacţioneze sau să se adapteze pasiv la ceea ce deja s-a produs. Dinamismul actului de conducere presupune orientarea spre cauză, şi nu spre efect, presupune activism, iniţiativă, capacitate de previziune, şi nu inerţie sau pasivitate.

În sfârşit, o altă implicaţie a definiţiei se referă la accentuarea importanţei factorului uman. Nici un conducător nu poate face totul singur. Conducerea eficientă înseamnă tocmai capacitatea acestuia de a integra şi coordona eforturile tuturor membrilor organizaţiei pentru a obţine rezultatele dorite. În fapt, performanţele unui conducător reprezintă o reflectare atât a performanţelor individuale, cât şi ale grupului/grupurilor sau organizaţiei pe care le conduce. Dacă un conducător va persevera în efortul de a rezolva singur toate sau aproape toate sarcinile, rezultatul final va reflecta, în cel mai bun caz, doar competenţa şi energia lui. În plus, colaboratorii sau subordonaţii vor deveni apatici, lipsiţi de iniţiativă, slab motivaţi şi total dependenţi de conducător. Singura modalitate de a-i determina pe oameni să contribuie activ la realizarea sarcinilor este de a-i implica activ în procesul de luare a deciziilor, în realizarea şi în aplicarea lor.

Capitolul 8

Management organizaţional şi conducere

Termenul de management este, probabil, unul din termenii cei mai frecvent invocaţi şi folosiţi, în special în ultimul secol, atât în limbajul cotidian cât şi în cel ştiinţific. În acest sens, mulţi analişti consideră că secolul XX ar putea fi într-un mod sintetic descris ca aflându-se sub semnul managementului sau reprezentând chiar „epoca managementului". Totodată, managementul este aproape indisolubil legat de un alt semn distinctiv al epocii contemporane, şi anume de cel de organizaţie. „Când ne gândim la organizaţii, ne gândim la management", remarcă pe bună dreptate H. Mintzberg (1989, p. 7). Chiar dacă referinţa la organizaţii presupune şi considerarea altor aspecte, probabil mult mai subtile şi mai complexe decât sistemele sau procesele de management, este esenţial să accentuăm faptul că nici o încercare de înţelegere sau analiză a organizaţiilor sau comportamentului organizaţional nu va fi completă fără accentuarea proceselor de management. În aceeaşi măsură însă, vom admite că orice discuţie despre management va implica o analiză a contextului organizaţional sau instituţional în care acesta este practicat. Altfel spus, managementul despărţit de organizaţia sau instituţia pe care o serveşte nu este realmente management. Este motivul pentru care, de la bun început, vom admite că managementul reprezintă un aspect vital al funcţionării sistemelor organizaţionale şi sociale, în special în condiţiile epocii moderne, marcată de creşterea complexităţii tehnologice şi informaţionale, de transformările radicale produse la nivelul structurii sociale, de tendinţele de globalizare a economiei şi, sau mai ales, de schimbările spectaculoase produse la nivel organizaţional.

Etimologic, termenul de management derivă din latinescul *manus agere* (a lucra cu mâna), ce a fost apoi preluat în limba franceză, sub forma *le manege* (dresajul calului, călărie, şcoală de echitaţie) şi în cea italiană, sub forma *maneggiare* (a dresa şi a ţine în frâu un cal). În limba engleză, corespondentul cuvântului *manus* este reprezentat de verbul *to manage*, care, la rândul lui, are o multitudine de sensuri, printre care : a dirija, a manevra, a conduce, a administra, a se descurca, a duce ceva la bun sfârşit etc. Din verbul *to manage* au fost derivate cuvintele de manager şi management care, în limba română, sunt folosite cu semnificaţia de conducător, respectiv conducere. Totuşi, există autori ce accentuează dificultatea traducerii termenului de management în orice altă limbă, inclusiv în engleza britanică, din pricina caracterului lui „specific american". Nu numai că termenul de management nu ar avea corespondent în limbile germană, franceză, spaniolă, italiană sau rusă, dar chiar şi în engleza americană semnificaţia termenului este destul de ambiguă sau lipsită de claritate. În acest sens, Peter Drucker (1974), de

exemplu, argumentează că în limbajul uzual american termenul de management a fost strâns legat de lumea afacerilor, încât, cel puţin până acum câteva decenii, se considera că nu este potrivită folosirea lui pentru a desemna conducerea din alte tipuri de organizaţii. Universităţile, agenţiile guvernamentale sau spitalele foloseau mai degrabă termenul de administratori decât pe cel de manageri, după cum alte organizaţii îl foloseau pe cel de conducere executivă, distanţându-se, în felul acesta, de conducerea specifică lumii afacerilor. Totuşi, având în vedere dezvoltările sociale şi economice ulterioare, termenul de management a început să fie din ce în ce mai mult acceptat şi utilizat pentru a desemna conducerea nu numai în organizaţiile de afaceri, dar şi în organizaţiile din alte domenii sau sectoare sociale. Şi aceasta întrucât toate organizaţiile au drept caracteristici comune „funcţia managementului, sarcina managementului şi activitatea managementului. Toate necesită management. Şi, în toate, managementul este organul efectiv, activ" (p. 5). O astfel de extensie s-a produs mai ales în anii '80, când s-a consacrat o orientare socială şi politică cunoscută sub numele de „managerialism", adică de aplicare în toate sectoarele sociale a tehnicilor de conducere ce se dezvoltaseră mai înainte doar în organizaţiile sau corporaţiile private.

Funcţia managementului, raportabilă la *responsabilitatea asumată pentru producerea rezultatelor*, nu poate fi însă despărţită de organizaţia pe care o serveşte, respectiv de misiunea şi obiectivele acesteia. Altfel spus, nu există o funcţie în sine a managementului, după cum nu există management în sine. Întotdeauna funcţia managementului este determinată de sarcinile şi activităţile pe care acesta trebuie să le îndeplinească într-un context organizaţional specific. Doar în acest sens se poate vorbi, într-adevăr, de o *funcţie generică* a managementului (detectabilă în orice tip de organizaţie, din orice ţară sau din orice societate), funcţie raportabilă la responsabilitatea producerii unor rezultate în conformitate cu misiunea şi obiectivele organizaţionale specifice. Aceasta reprezintă, de altfel, şi definiţia modernă a managementului, în contrast cu cea tradiţională (specifică etapelor timpurii din istoria managementului), care accentua „responsabilitatea" managerului pentru activitatea altor oameni.

Definirea managementului a fost realizată, de-a lungul timpului, din diferite perspective, fie prin delimitarea semnificaţiei conceptului de alte noţiuni aparent similare, fie prin enumerarea funcţiilor pe care trebuie să le îndeplinească managerii, fie prin considerarea specificului activităţii manageriale. Pe parcursul discuţiei vom prezenta astfel de definiţii, în ideea desprinderii şi evidenţierii implicaţiilor practice ale diferitelor moduri de definire.

Management şi conducere. Diferenţe şi interferenţe conceptuale

O modalitate de definire a managementului este de a-l delimita de alţi termeni folosiţi în mod uzual pentru a desemna activitatea de conducere. Dintre aceştia, cel mai des invocat în relaţie cu managementul este cel de *leadership*. Întrucât în limba română atât termenul de management, cât şi cel de leadership nu pot fi traduşi altfel decât prin „conducere", vom recurge la diferenţierea lor prin folosirea ca atare a termenului de management (acceptând argumentul lui P. Drucker privind intraductibilitatea acestuia) şi ataşând semnificaţia de „conducere" pentru termenul de *leadership*. Să mai menţionăm că în

multe situaţii termenii de management şi conducere sunt folosiţi cu aceeaşi semnificaţie, ceea ce implică o suprapunere a conotaţiilor ataşate fiecăruia. Totuşi, distincţia dintre cei doi termeni devine vizibilă în momentul în care se solicită răspuns următoarelor întrebări: sunt managementul şi conducerea unul şi acelaşi lucru sau sunt diferite? Este managerul şi lider (conducător)? Trebuie liderul (conducătorul) să fie şi manager?

Manageri şi conducători

Răspunsurile la aceste întrebări pot părea contradictorii atâta vreme cât nu există un consens cu privire la conotaţiile ataşate fiecărui concept. Mai mulţi autori tind să accepte diferenţierea făcută încă din 1954 de Drucker, care, în lucrarea sa *The Practice of Management*, afirma că managementul înseamnă să faci lucrurile *cum trebuie*, pe când conducerea înseamnă a face *ceea ce trebuie*. În acelaşi spirit, Bennis şi Nanus (1985), în urma intervievării a 90 de conducători, atât din sectorul public, cât şi din cel privat, afirmau că managerii sunt oameni care fac lucrurile corect, pe când liderii sunt oamenii care decid ce lucruri trebuie făcute. Sau, aşa cum argumentează într-un limbaj plastic S. Covey (1990), „managementul este eficienţă în ascensiunea pe scara succesului; conducerea stabileşte dacă scara este aşezată pe peretele potrivit" (p. 101). Să ne închipuim, continuă autorul, un grup de oameni care îşi croiesc drum prin junglă cu unelte de tăiat crengile. Ei, cei care taie pădurea, curăţind-o, sunt producătorii, cei care rezolvă problemele. Managerii se află în spatele lor, ascuţindu-le uneltele, scriind manuale de strategii şi procedee, controlând programele de întărire a muşchilor, prezentând tehnologii îmbunătăţite, stabilind timpul de lucru, precum şi programele de compensaţii pentru cei care mânuiesc uneltele. Conducătorul este cel care se urcă pe cel mai înalt copac, cercetează cu atenţie împrejurimile şi exclamă: „Drum greşit !". Dar ce răspund atât producătorii ocupaţi şi eficienţi, cât şi managerii? „Taci. Progresăm!" Cu alte cuvinte, suntem aşa de ocupaţi cu tăierea copacilor, încât nu mai vedem pădurea. Eficienţa, remarcă S. Covey, deseori chiar supravieţuirea nu depind numai de cantitatea de efort cheltuită, ci şi de investirea efortului pe drumul cel bun. Iar schimbările care se produc în fiecare ramură industrială ca şi în fiecare tip de profesie revendică importanţa conducerii în primul rând şi a managementului abia în al doilea rând. „Nici un succes al managementului nu poate compensa eşecul conducerii. Dar conducerea este un lucru dificil, fiindcă deseori suntem prinşi în paradigma managementului." (p. 102) A fi prins în „paradigma managementului" înseamnă, cu alte cuvinte, a te concentra mai ales pe aspectele punctuale, rutiniere, tehnice, de organizare şi administrare, în defavoarea conducerii previzionale, prin care se identifică şi se formulează orizonturile de orientare şi de concentrare a eforturilor. Ca atare, *nu orice manager este şi conducător*.

Este evident că definiţiile prezentate mai sus accentuează mai degrabă diferenţele dintre management şi conducere. Acest tip de abordare implică, după cum sugerează pe bună dreptate John P. Kotter (1988), că managementul este diferit de *leadership* (conducere) prin aceea că este „mai formal, mai ştiinţific şi deci universal" (p. 22). Altfel spus, managementul se bazează pe un set de instrumente şi tehnici explicite, determinate prin testări şi raţionamente analitice, ce pot fi folosite ca atare, în situaţii destul de diferite, atât în lumea afacerilor, cât şi în sectorul public. Este tipul de management căruia H. Mintzberg îi atribuie calificativul de „profesional" pentru a-i demonstra caracterul „generic", detaşat de context, dar şi complexitatea activităţilor manageriale. „Managementul profesional"

ar echivala, în concepţia autorului, cu faptul că „oamenii înarmaţi cu acest set arbitrar de tehnici pot conduce orice. Ei sunt specialişti în nimic altceva decât în procesul însuşi de management. Contextul în care trebuie aplicat nu este relevant" (1989, p. 349).

Acceptând o astfel de separare între conţinutul activităţii de management, pe de o parte, şi cel al activităţii de conducere, pe de altă parte, suntem nevoiţi să răspundem unei alte întrebări ce decurge în mod firesc din însuşi exerciţiul diferenţierii: cum se poate realiza un management eficient în absenţa oricărei preocupări pentru conducere (*leadership*)?

Un răspuns extrem de sugestiv pentru această întrebare ne este oferit de evoluţia, pe o perioadă de 25 de ani, a companiei ITT (International Telephone & Telegraph) din S.U.A., evoluţie studiată şi prezentată de John Kotter (1988). În anii '60, preşedintele acestei companii, Harold Green, în scopul creşterii performanţelor, dar şi a avantajului competitiv pe piaţă, a aplicat un tip de management ce accentua disciplina, planificarea detaliată a tuturor activităţilor, folosirea unor mecanisme de control extrem de riguroase, dar şi a unor stimulente economice destul de atractive pentru a impulsiona oamenii să contribuie realmente la realizarea planurilor şi bugetelor. Green a impus acest tip de management tuturor directorilor executivi aflaţi la conducerea diferitelor firme de afaceri şi filiale, astfel că, la sfârşitul anilor '60, ITT a reuşit performanţa nu numai de a cumpăra zeci de alte companii, dar şi de a-şi înzeci veniturile. Totuşi, în ciuda aşteptărilor, succesul nu a putut fi menţinut decât pe termen scurt. Problemele aceste companii au început să devină vizibile între anii 1975 şi 1985, când performanţele sale financiare nu numai că au scăzut, dar au şi fost cotate ca fiind cele mai slabe în rândul marilor corporaţii. Explicaţia oferită de Kotter pentru acest declin vizează tocmai accentuarea „managementului disciplinat" în detrimentul conducerii. Managementul disciplinat este un management „sever", focalizat într-o asemenea măsură pe aspectele tehnice şi detaliile proceselor de planificare, organizare şi control, încât generează rigiditate, inflexibilitate, eliminând în acelaşi timp orice sursă de spontaneitate şi manifestare creativă. Preocupat mai ales de evidenţierea raţionalităţii organizării până la cele mai mici detalii previzibile, cu timpul va deveni din ce în ce mai birocratic, insensibil la presiunile mediului. Necuplat cu spiritul vizionar al conducerii (*leadership*), acest tip de management are toate şansele să ducă la scăderea performanţelor, aşa cum s-a întâmplat în cazul ITT. Pe de altă parte, accentuarea conducerii în detrimentul managementului pare să reprezinte o soluţie la fel de neviabilă, cel puţin în anumite contexte. Implicaţia este că *nu orice conducător este şi manager*. Concluzia lui Kotter cu privire la relaţia dintre management şi conducere este că, în cele mai multe situaţii, ambele sunt necesare într-o anumită măsură. Totuşi, în perioadele relativ stabile şi favorabile, este de aşteptat ca o combinaţie de genul management puternic-conducere limitată să funcţioneze destul de bine. În schimb, în perioadele de dezordine şi turbulenţă este necesară o conducere puternică, asociată cu un management limitat.

În spiritul discuţiei de mai sus, apare că managementul şi conducerea sunt pe cât de diferite, pe atât de inseparabile. Altfel spus, deşi fiecare porneşte de la o perspectivă diferită şi se concentrează pe lucruri diferite, nici managementul şi nici conducerea nu pot fi exercitate ca activităţi independente şi strict delimitate una de cealaltă. De altfel, cele mai multe definiţii moderne ale managementului încorporează anumite aspecte specifice conducerii, după cum cele mai multe definiţii ale conducerii accentuează importanţa managementului. Iată, de exemplu, cum defineşte Peter Drucker conducerea,

în lucrarea sa *The Practice of Management* (1955): „Conducerea înseamnă înălţarea privirii spre orizonturi mai înalte, ridicarea performanţei unui om spre un standard mai înalt, construirea personalităţii unui om dincolo de limitele normale. Nu există nimic mai important care să pună temelia pentru o astfel de conducere decât un spirit al managementului care atestă, prin practicile de zi cu zi ale organizării, principii stricte de conduită şi responsabilitate, standarde înalte de performanţă şi respect pentru individ şi munca sa" (p. 195).

Conform acestei definiţii, conducerea nu poate fi exercitată fără suportul managementului, după cum managementul presupune însuşirea şi aplicarea principiilor şi eticii conducerii. Mesajul acestui mod de interpretare a conceptelor de management şi conducere vizează nu atât diferenţierea strictă, cât mai degrabă estomparea graniţelor dintre ele. De altfel, într-o lucrare ulterioară, acelaşi autor argumentează că în orice societate care valorizează atât responsabilitatea socială, cât şi responsabilitatea eticii profesionale se poate remarca o „succesiune a managementului la poziţiile de conducere". În secolul XX, comentează autorul, „managerii instituţiilor noastre majore au devenit lideri în orice ţară dezvoltată, ca şi în cele mai multe dintre ţările în curs de dezvoltare. Vechile grupuri de conducere, fie acestea aristocraţia sau preoţimea, ori au dispărut cu totul, ori au devenit nesemnificative [...]. Singurele noi grupuri de conducere ce pot apărea sunt managerii, managerii întreprinderilor de afaceri şi ai universităţilor, ai agenţiilor guvernamentale şi ai spitalelor" (P. Drucker, 1985, p. 319). Emergenţa managerilor ca grup de conducere nu este însă similară cu etichetarea managerilor ca lideri. A fi, în calitate de manager, membru al unui grup de conducere nu înseamnă, în mod automat, a deveni lider. Altfel spus, managerii dobândesc atributul de „grup de conducere" (respectiv un grup cu mare vizibilitate şi autoritate) numai în mod colectiv. În mod individual, orice manager este un angajat ca oricare altul. Calitatea de membru al unui grup de conducere conferă status, prestigiu şi autoritate, după cum implică şi asumarea unor responsabilităţi. Iar principala responsabilitate a managerilor ca grup de conducere vizează accentuarea *eticii profesionale*, o etică a cărei regulă de bază a fost formulată încă de acum 2.500 de ani de Hippocrate: *primum non nocere* (înainte de toate, să nu faci rău cu bună ştiinţă). Asumarea cerinţelor eticii profesionale este mai degrabă raportabilă la responsabilitate şi nu la putere, respectiv la necesitatea şi capacitatea managerului de a învăţa să-şi examineze faptele, cuvintele şi comportamentul astfel încât să se asigure că nu nedreptăţeşte pe cineva în mod intenţionat. Din această perspectivă, este evident că simpla deţinere a unei poziţii manageriale nu reprezintă un temei suficient pentru considerarea managerului drept lider.

O altă modalitate de identificare a caracteristicilor specifice conducerii şi conducătorilor este aceea de a analiza şi evalua comportamentul managerilor eficienţi. Pe baza rezultatelor mai multor cercetări de acest gen, Kotter (1988) a descoperit că, indiferent de nivelul din ierarhia managerială sau de sectorul de activitate în care funcţionau managerii respectivi (public sau privat), se poate desprinde un model de comportament ce se fundamentează pe aceleaşi caracteristici: o bună viziune şi strategie, susţinute de munca de echipă şi de motivaţie. Deşi persoanele studiate erau extrem de diferite din punctul de vedere al prezenţei fizice, al personalităţii, al comportamentului vizibil sau al stilului de conducere, a putut fi observată o dominanţă a caracteristicilor menţionate. Ca atare, conducerea eficientă poate fi definită ca un „proces de creare a viziunii asupra viitorului, prin care se iau în considerare interesele legitime, pe termen lung, ale părţilor

implicate în acea activitate; de dezvoltare a unei strategii raţionale pentru urmărirea acelei viziuni; de obţinere a sprijinului centrelor-cheie de putere, a căror cooperare, înţelegere şi spirit de echipă sunt necesare pentru producerea acţiunii; şi de motivare a acelui grup esenţial de oameni ale căror acţiuni sunt fundamentale pentru implementarea strategiei" (p. 26).

Avantajul definirii conducerii prin raportare la caracteristicile ce conferă o anumită consistenţă şi consecvenţă comportamentală, dincolo de variaţiile de stil, este acela că pot fi identificate prezenţa sau absenţa elementelor de conducere, indiferent de poziţia sau activitatea managerială. Aceasta înseamnă că putem descoperi prezenţa/absenţa unui comportament de conducere atât la nivelurile superioare ale ierarhiei, cât şi la cele intermediare sau de bază. De exemplu, la nivelul unei echipe de proiect localizată în ierarhie cu zece niveluri mai jos decât directorul executiv, conducerea eficientă poate fi identificată prin existenţa „viziunii" (chiar dacă aceasta nu înseamnă altceva decât o idee nouă cu privire la calitatea produsului), a strategiei (ce poate consta doar într-o serie de paşi simpli pentru dezvoltarea ideii), a reţelei cooperatoare (chiar dacă aceasta este alcătuită dintr-un şef şi alte două persoane) şi a motivaţiei înalte (chiar dacă este caracteristică doar unui grup mic, alcătuit din câteva persoane).

După cum se observă, există multe elemente comune în modul de definire a conducerii de către autorii citaţi mai sus. Probabil că principala concluzie ce ar putea rezuma această discuţie, împărtăşită de altfel de mulţi comentatori ai acestui subiect, este că performanţa în organizaţii depinde de calitatea conducerii exercitată de managerii săi. Deşi noţiunile de management şi conducere nu sunt sinonime, ele sunt departe de a fi incompatibile. Conducerea, aşa cum a fost definită în contextul de faţă, reprezintă un ingredient esenţial al activităţii de management, după cum managementul reprezintă fundamentul şi suportul activităţii de conducere. Cu toate acestea, calitatea de manager nu conferă automat şi statutul de lider, după cum calitatea de lider nu implică neapărat şi asumarea funcţiilor managementului. Desigur, schimbările majore produse la nivel social şi organizaţional în contextul societăţii contemporane revendică din ce în ce mai mult necesitatea integrării şi armonizării cerinţelor şi elementelor specifice conducerii eficiente cu cele caracteristice managementului. Aceasta înseamnă că, cel puţin în viitorul previzibil, cele mai multe funcţii şi activităţi manageriale vor solicita într-o şi mai mare măsură asumarea componentei de conducere.

Conducere şi antreprenoriat

Un alt concept frecvent invocat în relaţie cu cel de conducere, şi mai ales de conducere eficientă, este cel de antreprenoriat sau spirit antreprenorial. Termenul de antreprenor a fost folosit iniţial în cadrul teoriei economice clasice pentru a desemna fondatorul unei întreprinderi de afaceri al cărui rol esenţial era acela de a decide ce cantităţi trebuie produse şi la ce preţuri în scopul obţinerii de profit. Semnificaţia originală a termenului a fost însă schimbată prin contribuţia economiştilor, dar şi a unor autori din afara domeniului economiei. Personalitatea cea mai importantă care a schimbat sensul termenului, din perspectiva gândirii economice, a fost Joseph Schumpeter (1934). Întrebându-se ce fac în realitate antreprenorii, autorul argumentează că antreprenorul nu este neapărat persoana care investeşte capital sau care inventează un produs nou, ci mai degrabă persoana care are o idee sau o concepţie despre afacerea respectivă. Cu toate că ideea

poate fi greu sesizabilă pentru alţii, uneori chiar derutantă, în mâinile antreprenorului această devine nu numai puternică, dar şi profitabilă. Antreprenorii sunt cei care „nu au acumulat nici un fel de bunuri, nu au creat mijloace originale de producţie, ci au folosit mijloacele existente de producţie în mod diferit, mai potrivit, mai avantajos... Ei au [realizat noi combinaţii] ... Iar profitul lor, surplusul, care nu este legat de nici un risc, este un profit antreprenorial" (p. 132). Aşadar, în concepţia lui Schumpeter, spiritul antreprenorial este raportabil la capacitatea de a descoperi „noi combinaţii", respectiv de a face lucruri noi sau de a face, în moduri diferite, lucruri ce au mai fost făcute. Este evident că o astfel de descriere a antreprenorului accentuează câteva caracteristici prin care acesta s-ar distanţa de alte persoane: viziunea, creativitatea, spiritul inovativ. Ca atare, indiferent de faptul că fondatorul unei organizaţii rămâne la conducerea acesteia, în momentul în care încetează să mai gândească inovativ, el nu va mai îndeplini o funcţie antreprenorială.

Peter Drucker (1970), un alt autor care a analizat spiritul antreprenorial, de data aceasta din perspectiva teoriei managementului, a adăugat caracteristicilor descrise de Schumpeter încă una: asumarea riscului. Argumentând că problema oricărei organizaţii de afaceri nu este cea de maximizare a profitului, ci de obţinere a unui profit suficient de mare pentru a acoperi riscurile activităţii economice, autorul ajunge să identifice antreprenoriatul cu managementul însuşi. În concepţia lui Drucker, strategia decizională antreprenorială implică nu numai crearea unor noi firme, dar şi capacitatea de a le conduce. Aceasta înseamnă că „esenţa întreprinderii de afaceri este... actul antreprenorial, un act al asumării riscului economic. Şi întreprinderea de afaceri este o instituţie antreprenorială... Spiritul antreprenorial este astfel esenţial pentru funcţionarea, activitatea şi performanţa administratorului în afaceri" (p. 10). Viziunea modernă a antreprenorului este cea a unui lider puternic, imaginativ, creativ, capabil de a-şi asuma riscurile unor acţiuni curajoase. Strategia decizională a modelului antreprenorial de conducere este centrată pe căutarea permanentă a unor noi oportunităţi şi mai puţin pe „rezolvarea problemei". „Spiritul antreprenorial, remarcă Drucker, presupune existenţa câtorva [oameni buni] ale căror forţe nu trebuie irosite pe [rezolvarea problemelor], ci pe descoperirea a noi posibilităţi". (p. 10)

O altă caracteristică a conducerii de tip antreprenorial se referă la faptul că puterea este centralizată în mâinile conducătorului organizaţiei, respectiv a acelei persoane considerată ca fiind capabilă de a angaja organizaţia în direcţii de acţiune cutezătoare. Organizaţia antreprenorială este deci o organizaţie centralizată din moment ce puterea este concentrată în mâinile directorului executiv. În fapt, această caracteristică a antreprenorului este cea prin care putem diferenţia cel mai bine conducerea eficientă din organizaţii de conducerea antreprenorială. Deşi există multe trăsături comune ale celor două modele de conducere (viziune, creativitate, sesizare a oportunităţilor, asumarea riscului), „personalitatea antreprenorială", spre deosebire de liderul eficient, este caracterizată prin „ostilitatea de a se supune autorităţii, o incapacitate de a conlucra cu ea şi o necesitate logică de a se elibera de ea" (Collins şi Moore, 1970, p. 45). Conducătorul cu o astfel de personalitate se bizuie pe capacitatea personală de influenţă şi uneori pe charismă. În organizaţia antreprenorială, strategia conducătorului constă în asumarea riscului în condiţii de incertitudine. S-a demonstrat că tentaţia şi curajul antreprenorului de a se confrunta în permanenţă cu riscul şi de a angaja uneori organizaţia în jocuri dramatice în condiţii de incertitudine a condus, în multe cazuri, la succesul acesteia.

Totuşi, se pare că acest succes, determinat de înseşi trăsăturile personalităţii antreprenoriale (independenţă, asumarea riscului în condiţii de incertitudine, spirit competitiv, ostilitate faţă de autoritate etc.), nu poate fi obţinut decât în condiţiile în care antreprenorii îşi conduc propria firmă de afaceri. Dacă un astfel de antreprenor ajunge la conducerea unui alt tip de organizaţie, încercând să-şi exercite conducerea ca şi când ar fi în fruntea propriei firme, este evident că, mai devreme sau mai târziu, se vor produce conflicte din ce în ce mai puternice. Cercetările lui Kotter (1982) asupra managerilor de succes au sugerat că stilul de conducere considerat eficient în cele mai multe corporaţii de astăzi este diferit în multe aspecte de cel al antreprenorilor. Astfel, dacă antreprenorii îşi construiesc propria perspectivă cu privire la direcţiile de funcţionare a organizaţiei, sub forma unui „plan personalizat de atac", liderii eficienţi practică o conducere suficient de flexibilă cu un orizont destul de larg, astfel încât să poată lua în consideraţie şi agendele altor persoane atunci când îşi creează propria agendă. De asemenea, spre deosebire de antreprenori, ei au capacitatea de a-şi construi reţele de sprijin nu numai cu subordonaţii şi clienţii, dar şi cu superiorii şi colegii lor. Ei ştiu să dezvolte nu numai mecanisme de confruntare cu concurenţii (indispensabile de altfel într-un mediu înalt competitiv), dar şi mecanisme de cooperare. Iată cum sintetizează Kotter, într-o lucrare ulterioară, diferenţele dintre liderul eficient şi antreprenorul tipic:

Liderul eficient şi antreprenorul tipic

	Liderul eficient	Antreprenorul tipic
1. Stabilirea agendei	Creează o viziune şi o strategie care iau în considerare interesele legitime ale altor persoane şi grupuri din firmă.	Creează viziunea şi strategia care sunt cele mai bune pentru grupul antreprenorului („copilul lui"), chiar dacă nu sunt cele mai bune pentru firmă.
2. Construirea reţelei	Construieşte o reţea necesară implementării, ce include persoane-cheie (şefi, colegi, subordonaţi) şi persoane din afara organizaţiei.	Construieşte o reţea foarte puternică şi coezivă de subordonaţi, ignorând uneori şefi şi persoane importante de la acelaşi nivel.

Adaptare după J.P. Kotter, *The Leadership Factor*, New York, The Free Press, 1988, p. 25.

Dincolo de caracteristicile deja menţionate, organizaţia antreprenorială dispune de încă un semn distinctiv: dezvoltarea reprezintă scopul ei dominant. Explicaţia oferită de psihologul McClelland (1961) este, din nou, raportabilă la personalitatea antreprenorului ale cărui acţiuni ar fi motivate de necesitatea de autorealizare, ceea ce determină proiectarea propriilor scopuri în obiectivele organizaţionale. Această afirmaţie este întărită de un studiu realizat de O. Collins şi D. Moore (1970) asupra a 150 de antreprenori independenţi. Ei au urmărit evoluţia personală a fiecăruia, pornind din perioada copilăriei, trecând prin sistemele de educaţie formală şi informală şi ajungând la momentul în care aceştia şi-au iniţiat propriile întreprinderi. S-a demonstrat că toate aceste persoane au fost puternic motivate, încă din copilărie, de necesitatea de realizare şi independenţă. Totodată, a existat un anumit moment în viaţa fiecăruia, în care ei s-au confruntat cu situaţii dificile, definite de autori ca ducând la „deteriorarea rolului". Iar

concluzia la care au ajuns cercetătorii a fost aceea că „ceea ce-i diferenţiază este că, în perioada deteriorării rolului ei, şi-au întreţesut dilemele într-un proiect de întreprindere. În momentele de criză ei nu au căutat să-şi protejeze situaţia. Ei s-au afundat într-o şi mai mare insecuritate" (p. 134).

Rezumând, noţiunea de antreprenor are câteva semnificaţii, ataşate de-a lungul timpului fie din perspectivă economică, fie din cea a managementului. Astfel, un antreprenor poate fi:

a) fondatorul unei organizaţii;
b) managerul-proprietar al unei firme de afaceri;
c) liderul inovator al unei organizaţii aflate în proprietatea altor persoane.

Funcţiile şi conţinutul activităţii manageriale

Alte modalităţi de raportare la management şi de definire a semnificaţiei conceptului vizează fie identificarea şi descrierea funcţiilor generice ce-i sunt specifice, fie analiza conţinutului propriu-zis al activităţii manageriale în vederea detectării rolurilor şi responsabilităţilor asociate diferitelor poziţii ocupate de manageri. Să ne referim, în continuare, la fiecare dintre aceste moduri de definire a managementului.

Funcţiile managementului

Una din modalităţile clasice de raportare la activitatea de management, definită prin preocuparea consecventă şi rutinieră de atingere a unor obiective, vizează identificarea şi descrierea *funcţiilor principale ale managementului*. Desigur, în raport cu contextul analizei sau cu importanţa acordată de diferiţi analişti anumitor funcţii în detrimentul altora, vor putea fi identificate definiţii oarecum diferite de la un autor la altul. De exemplu, încă de la începutul secolului XX, francezul Henry Fayol (1916/1949) a descris specificul managementului prin enumerarea următoarelor funcţii:

1) prevedere şi planificare (respectiv, examinarea viitorului şi proiectarea unui plan de acţiune);
2) organizare (crearea structurii materiale şi umane a întreprinderii);
3) comandă (sprijinirea activităţii în rândul personalului);
4) coordonare (respectiv, unificarea şi armonizarea tuturor activităţilor şi eforturilor;
5) control (a observa dacă totul se produce în conformitate cu regulile stabilite şi ordinele statuate).

La şapte decenii după definiţia oferită de Fayol, J. Kotter (1988) identifică, la rândul lui, patru procese-cheie ce se regăsesc în centrul tuturor posibilelor descrieri şi definiţii ale funcţiilor managementului modern:

1) planificarea;
2) bugetarea;
3) organizarea;
4) controlul.

După cum se observă, indiferent de numărul funcţiilor sau proceselor enumerate, managementul este asociat cu îndeplinirea unor sarcini administrative, mai degrabă tehnice, cum ar fi cele de planificare, organizare etc. Totuşi, este evident că simpla asumare şi realizare a acestor funcţii, chiar şi în condiţiile în care ele sunt îndeplinite corect, nu reprezintă o garanţie pentru obţinerea eficienţei în activitatea managerială. De altfel, încă din anii '30 ai secolului trecut, în cadrul experimentelor Hawthorne, şcoala relaţiilor umane a demonstrat că, pentru a fi eficient, managementul trebuie să acorde atenţie şi problemelor umane, respectiv creării unui climat de muncă pozitiv, generator de satisfacţii şi motivator pentru angajaţi. Argumentând că managementul eficient înseamnă conducerea oamenilor, şi nu manipularea roboţilor, reprezentanţii şcolii relaţiilor umane au contribuit la stimularea interesului pentru considerarea unor funcţii suplimentare ale managementului, centrate pe motivarea angajaţilor şi pe crearea unui climat mai uman de supraveghere şi conducere.

Împărtăşind perspectiva de abordare mai cuprinzătoare a responsabilităţilor managementului, pentru scopurile discuţiei de faţă, vom recurge la definirea acestuia prin considerarea următoarelor funcţii : planificare, luare a deciziei, organizare, motivare, control.

Funcţia planificării presupune, în esenţă, proiectarea şi organizarea sistematică a eforturilor şi activităţilor necesare îndeplinirii obiectivelor de realizat. Din punct de vedere organizaţional, aceasta înseamnă că :

(1) orice proces de planificare va porni de la obiectivele generale şi specifice, precum şi de la strategiile create (prin alte mijloace) pentru atingerea acestora ;

(2) prin planificare se vor determina modalităţile sau procedurile operaţionale (de genul bugetelor, programelor, planurilor de acţiune etc.) prin care vor fi urmărite consecinţele strategiilor şi ale deciziilor cu privire la viitorul organizaţiei. Ca atare, planificarea nu este raportabilă nici la încercarea de predicţie a viitorului (viitorul este mai degrabă impredictibil), nici la încercarea de eliminare a riscului (în orice acţiune riscul nu poate fi eliminat, ci doar asumat) şi nici la crearea strategiei (fără existenţa unei strategii nu ai ce planifica). În fapt, după cum sugerează Mintzberg (1989), necesitatea procesului de planificare devine evidentă abia după ce organizaţiile şi-au dezvoltat strategii viabile ce urmează a fi operaţionalizate.

Procesul de luare a deciziei este considerat ca reprezentând una din funcţiile cele mai importante ale conducerii, conferind o semnificaţie specifică tuturor celorlalte funcţii. Într-o formulare concisă, se poate admite că a conduce înseamnă, în esenţă, a lua decizii. Orice activitate a unui conducător, ca şi toate funcţiile specifice procesului de conducere (planificare, organizare, control etc.) implică necesitatea de a lua decizii. Succesul sau eşecul activităţii de conducere, ca şi „performanţele" unui conducător depind în cea mai mare măsură de calitatea deciziilor luate şi, ca atare, sunt analizate în raport cu capacitatea decidentului de a lua decizii eficiente. Desigur, în cadrul organizaţiilor, procesul decizional nu poate fi localizat numai la nivelul conducerii strategice, ci el poate fi regăsit la toate nivelurile şi în toate unităţile sau subunităţile organizaţionale. De altfel, în majoritatea organizaţiilor tradiţionale procesul decizional este specializat. Conducerea strategică, de exemplu, are responsabilitatea luării *deciziilor strategice.* Acestea sunt decizii specific manageriale şi ele se referă la capacitatea de a descoperi, formula şi analiza o problemă pentru a găsi cea mai bună soluţie de rezolvare a ei, respectiv cel mai bun curs de acţiune pentru implementarea ei. Necesitatea confruntării

cu astfel de decizii creşte pe măsura înaintării spre vârful ierarhiei de conducere. Conducerea intermediară este focalizată pe deciziile privind diferite aranjamente structurale interne şi pe coordonarea unităţilor, iar conducerea de la nivelurile inferioare are responsabilitatea deciziilor ce privesc activităţile cotidiene şi rutiniere din cadrul unităţilor la care se referă. Astfel de decizii centrate în principal pe rezolvarea unor probleme minore, rutiniere, cu anvergură limitată sunt definite ca decizii tactice. Cu toate că, în ciuda aparenţelor, acestea pot fi în multe cazuri destul de complexe, ele sunt întotdeauna unidimensionale. Aceasta înseamnă că, situaţia fiind dată şi cerinţele evidente, trebuie găsită soluţia cea mai adecvată în modul cel mai economic cu putinţă.

Funcţia organizării constă, în principiu, în determinarea modalităţilor prin care pot fi realizate scopurile organizaţionale. Ea implică dezvoltarea unei *structuri formale* cu ajutorul căreia vor fi specificate caracteristicile şi principiile de funcţionare ale organizaţiei ca întreg, precum şi relaţiile dintre oameni, poziţii şi grupările de poziţii în unităţi specializate. Primul pas în procesul de organizare are în vedere diviziunea muncii, respectiv determinarea şi diferenţierea activităţilor şi sarcinilor de muncă, precum şi a responsabilităţilor asociate acestora. Pasul următor se referă la specificarea relaţiilor dintre persoane, poziţii şi unităţi organizaţionale. Aceste relaţii pot lua multe forme: relaţiile de autoritate dintre oameni şi departamente, canalele de distribuire şi realizare a răspunderilor, canalele de comunicare, traseele de luare a deciziilor etc. În procesul de dezvoltare a structurii formale, trebuie luate în consideraţie şi aspecte legate de gradul de descentralizare, intervalul de control, utilizarea personalului etc. În sfârşit, procesele de diviziune a muncii şi ierarhizare a autorităţii sunt urmate de cel de stabilire a mecanismelor de coordonare, respectiv de integrare şi armonizare a activităţilor şi sarcinilor specializate şi ierarhizate.

Motivarea oamenilor din organizaţie reprezintă o altă funcţie importantă a conducerii. Principala problemă în realizarea acestei funcţii se referă la cerinţa creării unui climat motivaţional optim, respectiv a unui climat în care interesele şi necesităţile fiecărei persoane să poată fi integrate în necesităţile organizaţiei şi prin care aceasta să-şi poată satisface cel mai bine propriile scopuri.

Funcţia de control a conducerii se referă la necesitatea de a asigura concordanţa rezultatelor cu planurile. Ea presupune deci atât compararea permanentă a ceea ce s-a obţinut cu ceea ce s-a planificat, cât şi realizarea unor corecţii necesare atunci când au fost sesizate abateri de la planuri. Funcţia de control, dacă este realizată eficient, va oferi conducerii un *feedback* permanent cu privire la modul în care sunt realizate obiectivele într-o perioadă dată de timp.

Conţinutul activităţii manageriale

O altă modalitate de definire a managementului se centrează pe analiza *conţinutului activităţii manageriale*, respectiv pe descrierea „rolurilor", adică a seturilor organizate de comportamente ce pot fi identificate la nivelul poziţiilor de conducere. Din această perspectivă, se argumentează că ocuparea unei poziţii de conducere în cadrul unei unităţi organizaţionale presupune învestirea cu o anumită autoritate formală, respectiv un status

care, la rândul său, implică necesitatea stabilirii unor relaţii interpersonale. Aceste relaţii facilitează, mai departe, accesul managerului la informaţii şi, prin aceasta, capacitatea lui de a lua decizii şi de a formula strategii specifice unităţii pe care o conduce. Apelând la această modalitate de definire a managementului (prin considerarea conţinutului activităţii manageriale), Henry Mintzberg (1989) identifică trei mari categorii de roluri manageriale: rolurile interpersonale, rolurile informaţionale şi rolurile decizionale. Să ne referim pe scurt la fiecare dintre acestea.

Rolurile interpersonale decurg în mod direct din autoritatea formală asociată unei poziţii manageriale şi implică, în mod evident, necesitatea iniţierii şi cultivării unei întregi reţele de relaţii interpersonale. Există trei tipuri de responsabilităţi asociate acestor roluri:

1. Rolul de *reprezentare* accentuează ceea ce s-ar putea numi „faţa externă a organizaţiei", fiind îndeplinit în principal în cadrul activităţilor publice, rituale şi ceremoniale. Prin natura poziţiei sale de conducător al unei unităţi organizaţionale, orice manager trebuie să-şi asume şi să facă faţă unor îndatoriri „ceremoniale" (în special în relaţie cu grupuri externe sau clienţi ai organizaţiei), de genul întâmpinării unor delegaţii sau persoane considerate importante pentru activităţile sau relaţiile organizaţiei, a unei invitaţii la un prânz sau la o cină, atunci când se doreşte o negociere într-un cadru mai puţin formal etc.

2. Rolul de *lider*, determinat de însăşi responsabilitatea unui manager pentru activitatea persoanelor din subordine. Acestui rol îi este asociată viziunea despre organizaţie şi modul în care conducătorul acţionează pentru a o aplica. Se consideră că rolul de lider poate fi exercitat fie prin acţiuni directe (ce ţin, de exemplu, de responsabilitatea managerului de a-şi angaja şi instrui personalul din subordine), fie prin acţiuni indirecte (raportabile la preocuparea managerului pentru crearea unui climat motivaţional optim sau pentru găsirea unor modalităţi de încurajare şi obţinere a devotamentului şi dedicaţiei personalului, precum şi de armonizare a intereselor individuale cu obiectivele organizaţiei). Accentuând importanţa acestui rol, Mintzberg apreciază că, în timp ce „autoritatea formală înzestrează managerul cu o mare putere potenţială, conducerea (*leadership*) determină în ce măsură o va folosi" (p. 16).

3. Rolul de *legătură*, prin care managerul stabileşte o reţea de contacte cu persoane sau grupuri din cadrul sau din afara organizaţiei (alături de cele stabilite în cadrul propriului lanţ vertical de autoritate). În ciuda aşteptării, conform căreia managerii îşi petrec cea mai mare parte a timpului apelând la sistemul formal de management al informaţiei, majoritatea cercetărilor privind conţinutul activităţii manageriale au dovedit că managerii îşi petrec tot atât de mult timp cu partenerii (colegi ce se află pe aceleaşi poziţii de autoritate) sau cu alte persoane din afara unităţilor pe care le conduc, pe cât îşi petrec cu propriii subordonaţi. Mai mult, rezultatele studiilor au demonstrat, în mod surprinzător, că şi mai puţin timp este dedicat relaţiilor managerilor cu superiorii lor. Este evident că îndeplinirea rolului de legătură, de altfel destul de puţin menţionat în literatura managementului în comparaţie cu alte tipuri de roluri, este justificată în mare parte de necesitatea resimţită de manager de a-şi construi propriul sistem de informaţie – un sistem mai informal, oral, privat, dar extrem de eficient.

Rolurile informaţionale. Prin însuşi procesul de exercitare a rolurilor interpersonale, managerii ajung să aibă un acces privilegiat la o multitudine de informaţii, provenite atât

din interiorul, cât şi din afara organizaţiei. Disponibilitatea cunoaşterii, respectiv capacitatea de dezvoltare a unei adevărate baze de informaţii, determină o a doua responsabilitate majoră pentru activitatea managerului, şi anume procesarea şi transmiterea informaţiei. În sprijinul acestei afirmaţii, Mintzberg citează rezultatele unor cercetări ce au evidenţiat că majoritatea directorilor executivi îşi consumă 40% din timpul dedicat contactelor cu activităţi centrate exclusiv pe transmiterea de informaţie, iar 70% din poşta primită de aceştia conţinea numai informaţii. Ar rezulta, conform acestor date, că activitatea unui manager este reprezentată în cea mai mare măsură de comunicare (în opoziţie cu aşteptarea că activitatea managerilor este centrată pe acţiune). Există, ca atare, alte trei roluri ce descriu aspectele informaţionale ale activităţii manageriale:

1. Rolul de *monitorizare*, respectiv încercarea perpetuă a managerului de a explora şi descoperi informaţiile relevante despre mediu, persoanele din subordine sau persoanele din alte grupuri, de a căuta şi afla informaţii nesolicitate pe cale formală. În mare măsură, astfel de informaţii pot fi obţinute prin reţeaua de contacte şi relaţii personale pe care un manager şi-o ţese, dar o şi îmbogăţeşte de-a lungul timpului, iar mijloacele prin care le obţine sunt mai degrabă sub forma orală a zvonurilor, rumorii, clevetirilor sau speculaţiilor. Este totodată de remarcat faptul că, prin însăşi poziţia sa, precum şi datorită reţelei de relaţii pe care şi le-a creat cu timpul, managerul dispune de un avantaj net în ceea ce priveşte posibilitatea colectării acestui tip de informaţii.

2. Rolul de *diseminare a informaţiilor*, prin care managerii transmit în rândul subordonaţilor sau către alte persoane-cheie din cadrul organizaţiei o parte a informaţiilor obţinute în cadrul contactelor lor personale. Este evident că exercitarea acestui rol implică, pe de o parte, recunoaşterea importanţei acestor informaţii pentru buna funcţionare a organizaţiei şi, pe de altă parte, accentuarea legăturii dintre manager, a cărui poziţie privilegiată îi permite accesul la informaţii prin alte mijloace decât cele strict formale, şi subordonaţii săi, care nu dispun de un astfel de privilegiu.

3. Rolul de *purtător de cuvânt*, respectiv de transmitere a unor informaţii nu numai persoanelor dinlăuntrul organizaţiei, dar şi celor din afara ei. Asumarea acestui rol este în mare măsură determinată de cerinţa promovării în exterior a imaginii organizaţiei, dar şi a eventualelor ei necesităţi. Întrucât este aproape unanim acceptat că succesul unei organizaţii depinde în mare măsură de capacitatea ei de a-şi promova propriile interese în relaţiile cu mediul, importanţa exercitării acestui rol devine cu atât mai importantă. Nu este deci întâmplător că cei mai mulţi manageri îşi vor dedica o mare parte din timp dezvoltării unor strategii de contactare şi informare a persoanelor considerate influente sau a celor ce dispun potenţial de resursele necesare controlării organizaţiei ca întreg sau a unei unităţi a acesteia. Mulţi directori executivi se pot angaja, de exemplu, în acţiuni de promovare a imaginii publice a organizaţiei sau în întâlniri periodice cu grupuri importante de clienţi, furnizori etc.

Rolurile decizionale. Rolurile interpersonale şi informaţionale, deşi extrem de importante în activitatea oricărui conducător, evidenţiază numai o parte din responsabilităţile tipic manageriale. După cum menţionam mai devreme, mulţi analişti consideră că adevăratul semn al actului de conducere este reprezentat de procesul decizional. Avantajul accesului la informaţie, generat de poziţia de autoritate formală cu care este învestit un manager, reprezintă doar temelia pe care urmează a fi construite strategiile şi luate deciziile specifice unităţii pe care acesta o conduce. Au fost identificate patru roluri ce descriu sarcinile şi responsabilităţile managerului ca decident:

1. Rolul de *antreprenor* semnifică preocuparea permanentă a managerului pentru perfecţionare şi adaptare la condiţiile schimbătoare ale mediului. Exercitarea acestui rol implică nu numai sesizarea oportunităţilor, dar şi dezvoltarea abilităţilor de iniţiere a schimbărilor, de cele mai multe ori manifestate sub forma unor proiecte de dezvoltare. Rezultatele cercetărilor întreprinse de H. Mintzberg cu privire la modul de exercitare a acestui rol de către directorii executivi din mai multe companii au evidenţiat două aspecte interesante. O primă constatare se referă la atitudinile şi tipurile de acţiuni asumate de managerii ce se confruntau cu necesitatea unor schimbări, sub forma iniţierii unor proiecte de dezvoltare. Aparent, toţi directorii executivi studiaţi manifestau tendinţa prelungirii fiecărui proiect, în aşa fel încât fiecare etapă a acestuia să poată fi inclusă, pas cu pas, în agenda lor, evident extrem de încărcată. O astfel de etapizare a acţiunilor le crea însă şi avantajul de a putea înţelege, în mod gradual, problemele fiecărui proiect, în special a celor cu un grad mare de complexitate. O a doua constatare era legată de multitudinea şi varietatea proiectelor pe care directorii executivi le supravegheau în acelaşi timp. Dincolo de faptul că aproape toţi managerii studiaţi erau implicaţi în circa 50 de proiecte, varietatea problemelor sau temelor acestora era de-a dreptul debordantă: campanii de relaţii publice, necesitatea reorganizării departamentelor de informatică, decizii privind o serie de achiziţii etc. În ciuda multitudinii şi complexităţii acestor proiecte, directorii executivi păreau să dispună de capacitatea menţinerii unui echilibru între problemele presante şi cele ce sufereau amânare.

2. Rolul de a *soluţiona tensiuni*, asociat cerinţei existente în activitatea oricărui manager, dar şi abilităţii acestuia de a recepta şi răspunde presiunilor şi tulburărilor neanticipate (din cadrul organizaţiei şi din afara ei) şi, ca atare, apărute în afara propriului sistem de control. Astfel de presiuni şi tulburări neanticipate sunt aproape inerente în viaţa oricărei organizaţii şi nu sunt legate neapărat de incapacitatea managerilor de a le prevedea. Chiar şi managerii organizaţiilor considerate ca eficiente se pot confrunta cu astfel de situaţii, în principal din pricina faptului că nici o organizaţie nu poate fi atât de perfect standardizată sau de bine condusă încât să poată fi luată în calcul, de la bun început, orice contingenţă viitoare.

3. Rolul *distribuitorului de resurse*, prin care managerul trebuie să decidă cine şi ce anume primeşte la nivelul unităţii organizaţionale pe care o conduce. Prin exercitarea acestui rol, managerul trebuie să-şi asume responsabilitatea distribuţiei acelor resurse ce se află sub propriul control, prin însăşi poziţia de autoritate formală cu care a fost învestit. O astfel de resursă se referă, de exemplu, la autorizarea unor decizii importante, înainte ca acestea să fie transpuse în practică. Pentru îndeplinirea acestei responsabilităţi, managerul este confruntat cu o serie de probleme cărora trebuie să le găsească răspunsul adecvat. De exemplu: care este impactul fiecărei decizii singulare asupra altor decizii şi asupra strategiei organizaţiei? Este decizia respectivă acceptabilă pentru persoanele-cheie din organizaţie, ca şi pentru cei ce urmează s-o implementeze? Ce resurse trebuie alocate fiecărei decizii şi ce mijloace există pentru a controla posibilitatea alocării exagerate de resurse? Ce implicaţii există din punctul de vedere al timpului necesar punerii în practică a deciziilor şi a obţinerii rezultatelor? etc. Desigur, opţiunea managerului pentru autorizarea unei decizii sau a alteia trebuie să aibă în vedere atât subordonaţii ce propun fundamentele deciziei respective, cât şi conţinutul proiectelor propuse spre autorizare. O soluţie ce poate fi folosită de manageri în confruntarea cu astfel de probleme ar fi aceea de a alege nu atât propunerea unui proiect, cât persoana care l-a elaborat. Altfel

spus, managerii ar putea autoriza acele proiecte prezentate de persoanele (subordonaţii) în care au încredere. Este evident totuşi că o astfel de soluţie, ce se concentrează mai degrabă pe persoane decât pe proiecte, nu poate fi aplicată în orice situaţie.

4. Rolul de *negociator* exprimă o îndatorire tipică, aproape rutinieră, pentru activitatea oricărui manager, indiferent de poziţia deţinută, mai înaltă sau mai scăzută, în ierarhia organizaţională. Exercitarea acestui rol implică un permanent schimb de informaţii, de contacte, de tratative sau acorduri cu persoane şi grupuri din cadrul organizaţiei şi din afara acesteia. Pentru unii manageri, şi mai ales pentru „managerul sofisticat", pentru a folosi exprimarea lui Leonard Sayles (1964), negocierile reprezintă chiar „un stil de viaţă".

Modul de combinare a rolurilor menţionate variază de la o poziţie managerială la alta, în funcţie de cerinţele specifice fiecărei activităţi. Deşi este evident că în orice activitate managerială aceste roluri nu pot fi despărţite unele de altele, la fel de adevărat este că echilibrul lor se poate schimba în funcţie de mai multe variabile (nivelul de conducere, mărimea organizaţiei, tipul de activitate, tipul de cultură organizaţională etc.). Charles Handy (1993), într-un comentariu cu privire la responsabilităţile asociate celor zece roluri identificate de Mintzberg, oferă o altă descriere, menită a evidenţia mai nuanţat conţinutul activităţii manageriale. În interpretarea lui Handy, rolurile interpersonale ar echivala cu responsabilităţile de conducere, cele informaţionale cu activitatea de administrare, iar cele decizionale cu cerinţele asigurării funcţionării propriu-zise. Altfel spus, într-o definiţie simplă, *managementul înseamnă conducere, administrare, funcţionare*. Prin accentuarea caracteristicilor celor trei seturi de roluri, pot fi mai uşor evidenţiate combinaţiile acestora, ca şi modul lor de integrare, în funcţie de variabilele menţionate. De exemplu, prin raportare la poziţia din ierarhia managerială, se admite că activităţile specifice nivelurilor superioare conţin mai multe elemente ale rolurilor de „conducere", pe când cele de la nivelurile inferioare (corespunzătoare responsabilităţilor de supraveghere şi control) au mai multe elemente „decizionale". Poziţiile de la nivelul intermediar al ierarhiei sunt, în schimb, mai ancorate în rolurile de administrare (informaţionale). Evidenţierea ponderii unui set de roluri sau a altuia în funcţie de poziţia managerială nu înseamnă însă că celelalte roluri nu vor fi exercitate, ci doar că va fi acordată o atenţie mai mare responsabilităţilor specifice unui anumit tip de roluri.

Echilibrul rolurilor se poate schimba şi în funcţie de cerinţele specifice activităţilor din domeniul funcţional în care lucrează managerul. În acest sens, Mintzberg, pe baza rezultatelor mai multor cercetări, a constatat, de exemplu, că managerii din cadrul departamentului de vânzări îşi petrec relativ mai mult timp în exercitarea rolurilor interpersonale, pe când managerii din departamentul de producţie acordă mai multă atenţie rolurilor decizionale. În schimb, managerii din componenta dezvoltare-comunicare se concentrează mai mult pe rolurile informaţionale. Focalizarea managerilor pe seturi diferite de roluri reflectă, în fapt, caracteristicile şi cerinţele specifice muncii fiecăruia. Astfel, centrarea pe client sau crearea imaginii publice a organizaţiei reprezintă caracteristici importante în orice activitate de marketing, ceea ce justifică concentrarea managerului din acest domeniu pe rolurile interpersonale. În mod similar, accentuarea rolurilor decizionale de către managerii din departamentul de producţie reflectă interesul şi preocuparea acestora pentru asigurarea unui flux continuu şi eficient al muncii, după cum exercitarea cu prioritate a rolurilor informaţionale de către managerii din unităţile

B.C.U. "M. EMINESCU" IASI

de dezvoltare-comunicare reflectă responsabilităţile specifice experţilor, şi anume cele de consiliere a altor unităţi organizaţionale, de prospectare a noi alternative de dezvoltare, de identificare a blocajelor sau neajunsurilor în scopul propunerii unor soluţii de ameliorare.

Un alt factor ce poate influenţa mixul rolurilor manageriale este reprezentat de *mărimea organizaţiei*. S-a constatat, de exemplu, că în organizaţiile mai mici responsabilităţile corespunzătoare poziţiilor manageriale superioare implică, pe de o parte, un mix mai accentuat al rolurilor şi, pe de altă parte, o preocupare mai intensă pentru activităţile informaţionale.

Combinaţia rolurilor asociate unei poziţii manageriale poate fi influenţată şi de *cultura* specifică unei unităţi organizaţionale sau, eventual, de mixul cultural existent la nivelul unei organizaţii. În încercarea de a simboliza atât diversitatea, cât şi creativitatea modelelor de management organizaţional, C. Handy (1991) identifică patru tipuri de culturi organizaţionale, fiecare desemnată prin numele unui zeu al Greciei antice. *Cultura puterii*, aflată sub semnul lui Zeus, patronul zeilor, este caracterizată prin existenţa unui centru de putere de la care pornesc şi se răspândesc „razele" de influenţă şi putere. În organizaţiile cu o astfel de cultură, comunicarea se realizează în principal prin telepatie şi relaţii interpersonale, iar eficienţa se câştigă prin accentuarea încrederii şi empatiei. *Cultura de rol*, aflată sub semnul lui Apollo şi reprezentată grafic prin imaginea unui templu grecesc, se bazează pe o definire riguroasă a rolurilor sau activităţilor ce trebuie îndeplinite, şi nu pe personalităţi. Puterea şi eficienţa unei astfel de culturi se bazează pe existenţa unui sistem predefinit de reguli şi proceduri, considerate generatoare de stabilitate şi certitudine, precum şi pe supoziţia raţionalităţii umane. Cel de-al treilea tip de cultură, aflată sub semnul Athenei, zeiţa cunoaşterii, este definită drept *cultură de sarcină* şi este caracterizată prin existenţa unor structuri matriceale, flexibile, organice, cu legături imprecise, a căror eficienţă este determinată de focalizarea pe cerinţa realizării unui scop specific. Într-o astfel de cultură, managementul este privit din perspectiva unui lanţ de probleme ce implică găsirea unor soluţii. În sfârşit, un alt tip de organizaţie poate fi descris prin dominanţa unei *culturi existenţiale*, patronată de Dionysos, zeul vinului. Spre deosebire de celelalte tipuri de culturi organizaţionale, în această cultură profesioniştii şi scopurile lor individuale reprezintă esenţa organizaţiei. Managementul nu are nici pe departe semnificaţia atribuită în celelalte culturi, fiind privit ca o însumare de îndatoriri administrative, ce implică abilităţi de negociere, necesare pentru realizarea coordonării.

Din perspectivă culturală, orice organizaţie poate fi descrisă prin raportare la acele caracteristici ce îi conferă un anumit „stil" cultural. O astfel de abordare are însă şi importante implicaţii manageriale. În primul rând, eficienţa managementului va depinde de măsura în care acesta va adopta un comportament adecvat culturii organizaţiei sau unităţii organizaţionale pe care o conduce. În al doilea rând, pe măsură ce urcă pe scara ierarhică, managerul va descoperi că fiecare activitate poate conţine elemente din toate cele patru culturi, ceea ce va determina necesitatea adoptării unui comportament flexibil, dar nu lipsit de consecvenţă, nuanţat cultural, dar nu inhibator al identităţii individuale. Confruntarea cu aceste cerinţe sau provocări generează, în termenii lui Handy, una din principalele dileme manageriale, şi anume *dilema culturilor*. Succesul sau eşecul activităţii manageriale va depinde în mare măsură atât de capacitatea managerului de a combina şi echilibra rolurile specifice unei poziţii, cât şi de abilitatea acestuia de a modifica echilibrul pe măsură ce se mută dintr-o parte a organizaţiei în alta sau dintr-o poziţie în alta.

Indiferent de perspectiva din care a fost abordat, definit sau analizat managementul unei organizaţii, există o temă reiterată fără excepţie în toată literatura domeniului: *eficienţa managerilor şi a activităţii manageriale.* În fond, după cum a reieşit din succinta prezentare a diferitelor modalităţi de definire a managementului, studiul acestuia are mai degrabă relevanţă practică decât teoretică. Întrebările ce revin aproape obsesiv în orice analiză teoretică sau practică a managementului organizaţiilor sunt de tipul: ce determină eficienţa managementului? Există anumite stiluri de conducere mai eficiente decât altele? Există cerinţe adresate personalităţii conducătorilor pentru a fi buni manageri? Poate o persoană să ajungă un bun manager prin simpla parcurgere a unui proces de instruire şi învăţare? Cât de importantă este adecvarea dintre contextul conducerii şi caracteristicile personale ale managerului? Ce ar trebui să ştie o persoană despre contextul de conducere şi despre propriile capacităţi pentru a realiza un management performant? În ultima parte a acestui capitol ne vom focaliza pe această ultimă întrebare, încercând să identificăm caracteristicile managementului eficient în contextul tendinţelor şi provocărilor specifice societăţii contemporane. Înainte de aceasta însă să facem o incursiune în evoluţia gândirii manageriale prin confruntarea paradigmelor alternative.

Evoluţia managementului. De la managementul organizaţiilor industriale la managementul organizării postindustriale

Evoluţia teoriilor şi cercetărilor practice dedicate managementului şi conducerii organizaţiilor este asociată, fără îndoială, istoriei dezvoltărilor teoretice din studiul organizaţiilor. După cum am specificat pe întreg parcursul acestui volum, aproape că nu există teorie sau perspectivă de analiză a organizaţiilor care să nu se fi referit, explicit sau implicit, la efectele diferitelor moduri de organizare asupra managementului şi conducerii. Este motivul pentru care scopul acestui capitol nu este acela de a trece în revistă evoluţia teoriilor despre management, ci de a identifica şi descrie schimbările paradigmatice fundamentale, produse la nivelul managementului organizaţiilor prin trecerea de la societatea industrială la cea postindustrială. Opţiunea de a aborda acest subiect explorând paradigmele specifice celor două epoci – industrială şi postindustrială – este încurajată de oportunităţile oferite de folosirea acestora pentru înţelegerea caracterului complex şi paradoxal al vieţii organizaţionale şi al lumii în care trăim. Diferitele paradigme, desemnate uneori ca metafore sau cadre de referinţă, dezvăluie aspecte diferite ale înţelegerilor şi interpretărilor managementului (Morgan, 1986). Adoptarea de către manageri a unei paradigme sau a alteia poate produce efecte diferite. Pentru unii, încadrarea într-o paradigmă poate oferi certitudinea existenţei unui set de reguli şi practici nescrise, ce stabilesc sau definesc anumite graniţe şi transmit mesaje privind comportamentul ce trebuie adoptat în cadrul acestora. Pentru alţii, adoptarea unei paradigme poate însemna un act deliberat de aderare la perspectiva sugerată de aceasta şi, implicit, distanţarea de metafore sau cadre de referinţă diferite. În cel mai rău caz însă, blocarea într-o paradigmă poate conduce la o anumită formă de dogmatism conceptual, echivalentă, într-un fel, cu acceptarea captivităţii intelectuale. Cele mai multe organizaţii sau corporaţii, în special cele de dimensiuni mari, lucrează cu mai multe paradigme şi reguli, aplicabile multiplelor jocuri

desfăşurate pe scena vieţii corporative. Din perspectiva managementului, importanţa şi relevanţa existenţei unor paradigme diferite este legată de facilitarea înţelegerii mai nuanţate a drumului pe care urmează să ne întreptăm, a întrebărilor ce trebuie puse, a lucrurilor pe care trebuie să le căutăm sau a celor pe care trebuie să le respingem etc. Pe de altă parte, folosirea unor cadre diferite de referinţă sau adoptarea, respectiv chestionarea unor noi supoziţii pot sugera nu numai faptul că lumea managerială şi organizaţională arată diferit, ci, mai ales, că poate deveni diferită, după cum argumentează, de exemplu, teoreticienii construcţiei sociale a realităţii. Probabil însă că aspectul cel mai relevant pentru studiul paradigmelor managementului derivă din potenţialul fiecărei paradigme de a dezvălui noi probleme pe care nu le poate rezolva. Iar problemele nerezolvabile reprezintă adevăratul element catalizator în activarea revoluţiei paradigmelor (J. Barker, 1992).

Paradigme alternative

Dinamica şi amploarea fără precedent a schimbărilor sociale, culturale, economice, tehnologice etc., produse în special în ultimele două decenii, au determinat un oarecare consens al teoreticienilor managementului cu privire la necesitatea căutării unor paradigme coerente care să explice sensurile schimbării şi mai ales implicaţiile manageriale ale intrării în societatea postindustrială. Unii analişti s-au concentrat pe identificarea principalelor surse şi tendinţe ale schimbării în scopul descoperirii unor moduri constructive prin care organizaţiile ar putea răspunde noilor provocări şi cerinţe de schimbare. Alţi teoreticieni au promovat ideea „valurilor" schimbării, îndreptându-şi interesul pe modul de „navigare" sau de realizare a „salturilor" peste valuri (Toffler, 1970; J. Naisbitt, 1982).

Analizând în mod detaliat implicaţiile schimbărilor pentru managementul şi organizaţiile din mai multe zone ale lumii, o serie de alţi analişti şi-au propus să identifice paradigmele ce au caracterizat diferite etape ale evoluţiei managementului. De exemplu, Bennis, Parikh şi Lessem (1994), într-un efort de echilibrare a economiei, eticii şi ecologiei, au promovat ideea existenţei a trei tipuri de paradigme – nordice, vestice şi estice –, sugerând totodată elementele unei evoluţii culturale spre o nouă paradigmă globală. *Paradigma nordică* este considerată a fi paradigma dominantă pentru Europa şi America. Reprezentanţii acestei paradigme sunt P. Drucker (prin lucrările sale despre funcţiile managementului eficient), R. Likert (prin cercetările sale asupra grupului de muncă şi a participării), A. Chandler (prin studiile sale despre organizaţiile ierarhice) şi G. Steiner (prin analizele privind responsabilitatea socială a corporaţiilor de afaceri). Raţionalismul paradigmei nordice este însă chestionat de *paradigma vestică*, ai cărei reprezentanţi mai importanţi au promovat o serie de idei privind stilul mai uman al managementului antreprenorial (T. Peters), importanţa şi orientarea emoţională a valorilor împărtăşite în contrast cu echipa formală de muncă (Deal şi Kennedy), transformarea organizaţiilor verticale în organizaţii laterale (Handy) sau renaşterea spiritului întreprinderii (Gilder). *Paradigma estică*, întrucât face parte dintr-o filosofie corporativă mai generală, poate fi ilustrată mai degrabă de companii decât de persoane: Toyota (asociată cu managementul calităţii totale), Sony (cercurile pentru calitate), Honda (organizaţia susţinută) şi Ozaka (asociată ideii de capitalism uman). Iată cum imaginează cei doi autori, într-o formă grafică, evoluţia managementului:

Evoluţia managementului.
De la paradigmele clasice spre o nouă paradigmă globală

	Paradigmele clasice			Noua paradigmă globală
	Nordică	Vestică	Estică	
Managerul	Managementul eficient (Drucker)	Managementul antreprenorial (Peters)	Managementul calităţii totale (Toyota)	Autocontrol
Grupul social	Echipa de muncă eficientă (Likert)	Valori împărtăşite (Deal şi Kennedy)	Cercuri pentru calitate (Sony)	Sinergie socială
Organizaţia ca întreg	Organizaţia ierarhică (Chandler)	Organizaţia de tip reţea (Handy)	Organizaţia adaptativă (Honda)	Organizaţia care învaţă
Economie şi Societate	Responsabilitate corporativă (Steiner)	Întreprinderea liberă (Gilder)	Capitalism uman (Ozaka)	Dezvoltare durabilă

Adaptare după Bennis, Parikh şi Lessem, *Beyond Capitalism: Balancing Economics, Ethics and Ecology*, 1994, p. 9.

Urmând aceeaşi linie de gândire în explorarea noii filosofii a managementului, Richard Hall (1993) ajunge la descoperirea unui nou „suflet al întreprinderii" ce s-ar afla în totală opoziţie cu spiritul ierarhic tradiţional. Acest spirit, argumentează autorul, este caracteristic companiilor care predică importanţa spiritului de echipă dintre angajaţi, consumatori şi furnizori, în timp ce managerii iau decizii ce aduc profit doar proprietarilor. În locul acestui mod de abordare, „avem nevoie de o perspectivă holistică, mai provocatoare, privind scopurile întreprinderii, ceva care să depăşească [simpla] echilibrare a conflictelor dintre datoriile fiduciare pentru profitabilitate, satisfacţia consumatorilor, purificarea mediului şi altele asemănătoare... care... nu pot face faţă consideraţiilor holistice". Diferenţele dintre „noul şi vechiul suflet al întreprinderii" pot fi sintetizate astfel:

Vechiul şi noul suflet al întreprinderii

Vechi	Nou
Prioritatea este profitul.	Prioritatea este satisfacţia consumatorului.
Valorile sunt lucrurile.	Valorile sunt oamenii.
Există o separare între cei ce gândesc şi cei ce acţionează.	Cei ce gândesc şi cei ce acţionează sunt aceiaşi.
Producţie de masă.	Producţie adaptativă.
Marketing separat ce diferenţiază furnizorii de consumatori.	Marketing integrat, bazat pe relaţii de parteneriat cu furnizorii şi consumatorii.
Organizaţii controlate de ierarhii, separare a departamentor funcţionale.	Organizaţii bazate pe echipa de muncă, cu numeroase echipe ce traversează graniţele departamentelor.
Măsurarea performanţelor în scopul controlului, în special prin indicatori financiari.	Măsurarea performanţelor în scopul îmbunătăţirii, folosirea mai multor indicatori.

Adaptare după R. Hall, *The Soul of Enterprise*, 1993, p. 281

În discutarea implicaţiilor manageriale ale trecerii la societatea postindustrială, ca şi în explorarea paradigmelor emergente, mulţi autori adoptă fie o perspectivă unifactorială, fie una multifactorială, în sensul atribuirii influenţei cauzale unei variabile sau unui set de variabile. Una dintre variabilele cele mai frecvent invocate în explicarea transformărilor ce afectează însăşi esenţa organizaţiilor şi managementul lor este cea a noilor tehnologii informaţionale. R.D. Hames (1994), de exemplu, sugerează că tehnologia informaţiei reprezintă motorul „raţional" ce a condus la emergenţa organizaţiei informaţionale, o organizaţie centrată pe „sisteme apreciative" deschise şi adaptative, fundamentată pe învăţare, cooperare şi flexibilitate, pe reţele de indivizi, şi nu pe persoane individuale sau structuri. În acelaşi spirit, alţi autori accentuează rolul pe care-l joacă tehnologia informaţiei în suspendarea ierarhiilor clasice, concomitent cu pătrunderea şi extinderea reţelelor.

Organizaţiile de tip reţea, dincolo de faptul că au o perspectivă total diferită de cea a organizaţiilor ierarhice cu privire la învăţare, facilitează procesul însuşi de învăţare prin acţiune. Reţeaua poate constitui un mecanism de diseminare rapidă a cunoaşterii şi de descoperire a informaţiilor relevante privind pieţele, furnizorii, clienţii etc. tocmai datorită formelor deschise şi cooperatoare de luare a deciziei, care elimină ineficienţa proceselor decizionale caracteristice stilurilor manageriale clasice din organizaţiile ierarhice. Ceea ce este comun tuturor explicaţiilor ce desemnează tehnologia informaţiei drept variabila cauzală principală în schimbările produse la nivelul organizaţiilor şi managementului se referă la accentuarea rolului ei în furnizarea infrastructurii pe baza căreia pot fi dezvoltate noile paradigme. Tapscott şi Caston (1993), de exemplu, sesizează trei schimbări fundamentale, ce pot fi determinate de aplicarea tehnologiei informaţiei. O primă schimbare majoră vizează deplasarea accentului dinspre persoană spre grupul de muncă. Reţeaua permite stabilirea rapidă a legăturilor dintre mai multe persoane care pot comunica şi lucra împreună (ca într-o echipă) în procesarea sau analiza datelor, indiferent unde s-ar afla acestea. O a doua schimbare importantă implică trecerea de la sistemele insulare la cele integrate. În trecut, remarcă autorii, fiecare unitate funcţională a unei organizaţii care dispunea de o minimă tehnologie informaţională o folosea în cadrul propriului sistem, fără a comunica cu celelalte unităţi. Funcţionarea departamentelor ca sisteme insulare conducea la nenumărate conflicte şi lupte interne pentru putere, multe dintre acestea determinate de dorinţa fiecăruia de a-şi păstra controlul asupra propriului sistem. În fapt, fiecare departament deţinea anumite seturi de informaţii pe care încerca să le exploateze în propriul avantaj. În schimb, adoptarea şi aplicarea tehnologiei comune a informaţiei facilitează o deschidere mai mare, creşterea coeziunii şi dezvoltarea spiritului de echipă. În sfârşit, o a treia schimbare majoră vizează potenţialul pe care-l oferă tehnologia informaţiei pentru crearea reţelelor globale. Noile tehnologii ale informaţiei pot stabili legături între întreprinderi, consumatori, furnizori, distribuitori etc. printr-o multitudine de lanţuri electronice. În felul acesta inovarea se produce rapid, este transparentă şi poate fi distribuită instantaneu prin fluxul reţelei.

O altă modalitate de analiză a noilor paradigme ale managementului a fost centrată pe studierea impactului competiţiei globale asupra organizaţiilor secolului XXI. Din această perspectivă se consideră că, o dată cu intensificarea competiţiei globale, vom asista nu numai la schimbarea limbajului managementului de la cel de comandă şi control la unul care accentuează acţiunea împreună cu ceilalţi oameni – consideraţi drept membri ai echipei organizaţionale –, ci însuşi rolul managementului va fi total diferit (Hill, 1992).

O descriere sugestivă a contrastului dintre noile şi vechile paradigme ale managementului este oferită de Grupul de cercetare asupra conducerii şi managementului de la University of Western Sydney (1995) :

Paradigme vechi şi noi ale managementului

Paradigme vechi	Paradigme noi
Disciplină organizaţională.	Învăţare organizaţională.
Cercuri vicioase.	Cercuri virtuoase.
Organizaţii inflexibile.	Organizaţii flexibile.
Management prin administratori.	Management prin lideri.
Comunicare denaturată.	Comunicare deschisă.
Ierarhii.	Pieţe.
Unităţile strategice orientează dezvoltarea produselor.	Competenţele de bază orientează dezvoltarea produselor.
Învăţarea strategică se realizează la vârful ierarhiei organizaţionale.	Capacităţile de învăţare strategică sunt distribuite în întreaga organizaţie.
Supoziţia că nu te poţi baza pe cei mai mai mulţi membri ai organizaţiei.	Supoziţia că te poţi baza pe cei mai mulţi membri ai organizaţiei.
Cei mai mulţi membri ai organizaţiei nu sunt împuterniciţi.	Cei mai mulţi membri ai organizaţiei sunt împuterniciţi.
Cunoaşterea tacită şi locală a celor mai mai mulţi membri ai organizaţiei trebuie să fie controlată de prerogativele managementului.	Cunoaşterea tacită şi locală a celor mai mulţi membri ai organizaţiei este factorul cel mai important al succesului, iar creativitatea îşi creează propriile prerogative.

Adaptare după studiul *Embryonic Industries : Leadership and Management Needs*, elaborat de Grupul de cercetare asupra managementului de la University of Western Sydney, 1995.

Chiar şi succinta descriere a diferitelor interpretări cu privire la sursele apariţiei noilor paradigme ale managementului sugerează că organizaţiile secolului XXI vor impune conducerii cerinţe total diferite de cele cu care s-au confruntat managerii societăţii industriale. Structura formală şi ierarhia, autoritatea şi puterea, experienţa şi senioritatea, controlul şi disciplina sunt doar câteva din aspectele critice ce necesită o urgentă reconsiderare din perspectiva noilor paradigme ale managementului. Este evident, de exemplu, că folosirea convergentă a noilor tehnologii sau flexibilizarea şi estomparea graniţelor industriilor şi organizaţiilor diminuează importanţa experienţei şi senioritătii managerilor. Aceştia vor fi nevoiţi să recunoască faptul că experienţa acumulată nu va mai reprezenta un prerogativ decât în măsura în care va fi asociată cu înţelepciunea de a admite că pot învăţa de la persoane mai tinere, ce dispun de o formaţie profesională şi valori diferite. În mod similar, impunerea controlului şi disciplinei nu mai are nici o relevanţă într-o organizaţie care se integrează în reţele, stabileşte alianţe strategice sau tinde să pătrundă pe piaţa globală. Implicaţia este că managerii vor trebui să înveţe să influenţeze comportamentul altora altfel decât prin apelul la autoritate, disciplină şi control. De asemenea, într-o societate a cunoaşterii, informaţiile, considerate odată confidenţiale şi folosite ca temei pentru construcţia puterii, nu mai pot fi blocate la

nivelul conducerii strategice. Aceasta sugerează că managerii vor fi nevoiţi să construiască o infrastructură informaţională puternică pentru a permite dobândirea şi distribuirea cunoaşterii către cât mai multe persoane care ar putea să o folosească şi să o aplice în mod inteligent. Dacă informaţia nu va mai fi privită ca o sursă a puterii private, ci ca o resursă critică a organizaţiei, atunci transparenţa activităţii manageriale se impune cu forţa evidenţei.

Emergenţa unui nou model al managementului în societatea postindustrială este deja un lucru comun. Rămâne de văzut câţi manageri formaţi în paradigma managementului tradiţional vor avea capacitatea de schimbare şi mai ales sensibilitatea de a recepta importanţa schimbării.

Competiţia paradigmelor în managementul strategic

Necesitatea reconsiderării paradigmelor tradiţionale ale managementului în contextul creşterii turbulenţei, competitivităţii şi impredictibilităţii mediului a adus în discuţie o altă problemă, considerată esenţială pentru dezvoltarea viitoare a organizaţiilor, în general, şi a corporaţiilor de afaceri, în special. Problema poate fi formulată în mod concis sub forma unei întrebări: ce tipuri de strategii ar trebui să adopte sau să iniţieze managementul unei organizaţii pentru a se confrunta cu schimbările? Referinţele la analiza strategică, respectiv la conceptele şi instrumentele folosite de management pentru formularea şi dezvoltarea strategiilor organizaţionale, sunt circumscrise domeniului managementului strategic. Prin urmare, stabilirea strategiei (strategiilor) este considerată una din funcţiile sau responsabilităţile esenţiale ale managementului organizaţiei.

Pornindu-se de la premisa că pentru a funcţiona şi a se dezvolta orice organizaţie are nevoie de un plan, o lungă perioadă de timp cele mai multe abordări cu privire la analiza strategică s-au centrat în jurul planificării strategice. În contextul actual însă viabilitatea şi validitatea planificării strategice, ca modalitate principală de abordare a strategiei organizaţiei, sunt din ce în ce mai mult chestionate. Accentuarea importanţei învăţării şi a adaptării evolutive au sugerat, de exemplu, că, în multe situaţii, reacţiile rapide la schimbările impredictibile ale circumstanţelor mediului sunt mult mai productive decât reflecţia îndelungată asupra strategiei. Totuşi, având în vedere diversitatea şi dinamica diferitelor sectoare de activitate şi industrii sau stadiile de dezvoltare în care se află organizaţiile şi corporaţiile de afaceri în evoluţia lor particulară într-un ciclu de viaţă, se pare că în cadrul managementului strategic este extrem de dificil de identificat un singur mod de abordare sau o paradigmă dominantă. Mai curând, în funcţie de variabilele menţionate, este de aşteptat să descoperim coexistenţa mai multor paradigme, chiar dacă ele se află în competiţie sau într-o stare de „tensiune instabilă" (Joyce şi Woods, 1996). În acest sens, Hamel şi Heene (1994) argumentează că „sarcina de a ajunge la un acord cu privire la ceea ce este strategia sau ar trebui să fie este complicată de faptul că fenomenele studiate se schimbă mai repede decât se poate realiza descrierea lor... Unde este teoria ce poate ajuta companiile să facă alegeri strategice înţelepte în industrii perpetuu nedefinite cum sunt serviciile financiare şi telecomunicaţiile?... Cercetătorii strategiei ar trebui să-şi ceară scuze nu atât pentru dedicarea unui volum mare de timp dezvoltării a noi paradigme, cât pentru testarea celor existente. Dacă există o lipsă în domeniul strategiei, [aceasta] nu este cea a teoriei bine testate, ci a teoriei subtile operaţional, sofisticată din punct de vedere administrativ şi sensibilă la contingenţe.

Dacă am învăţat ceva despre managementul strategic este că strategia se referă la contingenţe, negocieri, paradoxuri şi incertitudine. De ce ar trebui să ne aşteptăm la descoperirea unei mari teorii unificatoare a competitivităţilor? Diversitatea şi varietatea paradigmelor este mai puţin un semn al confuziei, cât al fenomenelor cu mai multe faţete [specifice] corporaţiilor de succes... Problema apare când alegerile strategiilor şi perspectivele sunt abordate ca dihotomii: centralizare *versus* descentralizare; competiţie *versus* colaborare; strategie emergentă *versus* strategie proiectată şi aşa mai departe. Ceea ce este necesar e o perspectivă subtilă, echilibrată" (pp. 2-3).

Într-un spirit oarecum asemănător perspectivei promovate de cercetătorii menţionaţi mai sus, Mintzberg, Ahlstrand şi Lampel (1998), într-o lucrare dedicată modului de formare a strategiilor, îşi exprimă încântarea nu numai pentru existenţa unor moduri atât de diferite de abordare şi interpretare a strategiei, dar şi pentru apariţia unor variante „hibride" care fac domeniul „mai eclectic şi mai nuanţat". Distanţându-se de ideea necesităţii unei „paradigme dominante", autorii identifică zece şcoli de gândire, fiecare cu propria viziune privind procesul de formare a strategiilor. Analizând premisele şi contribuţiile fiecărei şcoli, precum şi „punctele lor slabe", autorii conchid că procesul de formare a strategiei înseamnă „proiectare raţională, viziune intuitivă şi învăţare emergentă". El se referă în egală măsură „la transformare, ca şi la perpetuare; trebuie să implice percepţia individuală şi interacţiunea socială, cooperarea şi conflictul; trebuie să includă analiza înainte şi programarea după, dar şi negocierea de pe parcursul procesului; şi toate acestea trebuie făcute ca răspuns la ceea ce ar putea fi un mediu solicitant. Încercaţi doar să lăsaţi deoparte oricare din aceste lucruri şi vedeţi ce se întâmplă" (pp. 372-373). Prin această formulare, autorii atrag atenţia asupra necesităţii considerării tuturor perspectivelor în procesul de formare a strategiei, chiar dacă fiecare perspectivă în parte are o viziune limitată. Mai mult, ei împărtăşesc punctul de vedere conform căruia strategiile (şi procesul managementului strategic) „pot fi vitale pentru organizaţii prin *absenţa*, ca şi prin prezenţa lor" (p. 18). Acest punct de vedere a fost promovat de Inkpen şi Choudhury (1995), care, în încercarea de a elabora o „teorie a absenţei strategiei", argumentează că absenţa strategiei nu trebuie asociată în mod automat cu eşecul organizaţional. De multe ori, afirmă autorii, opţiunea deliberată de a nu urma o strategie anume poate promova flexibilitatea în organizaţii, precum şi abilitatea de experimentare şi inovare. Totodată, absenţa strategiei poate fi folosită de management ca mijloc de atenţionare a membrilor organizaţiei şi a celor din afara ei cu privire la atitudinea de neangajare în „ceremonia consumatoare de resurse". Pentru unele companii, absenţa multor elemente specifice unei strategii (cum ar fi planurile strategice, obiectivele bine definite, misiune etc.) poate semnaliza o dezangajare simbolică de avatarurile birocraţiei.

Perspectiva funcţionării organizaţiilor în absenţa strategiei are meritul de a atenţiona asupra capcanei de a fi atât de scufundat în paradigma unei strategii încât să ignori oportunităţile ce nu au fost anticipate sau chiar schimbările impredictibile. În acest caz, în loc de a oferi direcţie, strategia nu face altceva decât să blocheze inovarea, contingenţele, experimentarea. În opoziţie cu această perspectivă, alţi autori au fost mai degrabă preocupaţi să identifice acele paradigme ale managementului strategic care admit posibilitatea şi avantajele planificării şi acţiunii raţionale, promovând ideea că managerii pot folosi această oportunitate în scopul îmbunătăţirii performanţei organizaţionale. De exemplu, Joyce şi Woods (1996) au identificat trei paradigme ale managementului

strategic: modernistă, postmodernistă şi neo-modernistă. Fiecare dintre acestea a fost analizată în funcţie de şase dimensiuni:

1) rolul managementului strategic;
2) caracteristicile schimbării de succes;
3) aşteptările faţă de cei de la nivelurile inferioare;
4) atitudinea faţă de planificare;
5) atitudinea faţă de evenimentele întâmplătoare;
6) cerinţele organizaţionale.

Principalele caracteristici ale celor trei paradigme în funcţie de dimensiunile menţionate pot fi evidenţiate astfel:

Trei paradigme ale managementului strategic

Dimensiuni	Modernistă	Postmodernistă	Neomodernistă
Rolul managementului strategic.	Elită decizională.	Iniţiative de succes promovate de management de la nivelurile inferioare.	Responsabil pentru conducerea intelectuală.
Schimbarea de succes.	Programabilă.	Poate fi descoperită.	Bazată pe anticipare şi experiment.
Aşteptări faţă de cei de la nivelurile inferioare.	Să fie angajaţi faţă de proiecte şi să implementeze planul strategic.	Să exprime diversitate, diferenţe şi spontaneitate (împuternicire).	Să-şi aibă propriile agende, însă acestea să poată fi circumscrise.
Atitudine faţă de planificare.	Planificarea este activitatea de bază.	Planificarea proactivă este imposibilă.	Planificarea este emergentă.
Atitudine faţă de evenimente întâmplătoare.	Flexibilitatea trebuie planificată.	Solicită acţiunea haotică drept răspuns.	Evenimentele întâmplătoare pot reprezenta oportunităţi.
Cerinţe organizaţionale.	Managementul operaţional trebuie modelat de strategie.	Cultură antiierarhică – se susţine informalitatea.	Promptitudine – angajament şi competenţă – (trebuie dezvoltate).

Adaptare după P. Joyce şi A. Woods, *Essential Strategic Management*, 1996, p. 49.

Paradigma modernistă a managementului strategic este ilustrată, în concepţia autorilor, de raţionalismul ce a dominat perioada anilor '60 şi '70, o perioadă caracterizată prin considerarea strategiei ca proces de analiză a datelor brute în scopul luării deciziilor necesare funcţionării şi dezvoltării companiei. Formularea strategiei este privită, în acelaşi timp, ca modalitate importantă de justificare analitică a deciziilor strategice. Strategia este legată nemijlocit de tehnicile de listare, clasificare şi evaluare. Supoziţia de bază cu privire la responsabilitatea decizională este că deciziile strategice se află exclusiv în aria de competenţă a directorilor executivi de la nivelul de vârf al ierarhiei. Altfel spus, aceştia au sarcina precisă de a elabora planul strategic ce urmează să orienteze destinul companiei. O astfel de supoziţie era bazată pe ideea că „viitorul corporaţiei este programabil, întrucât viitorul poate fi cunoscut, iar schimbarea organizaţională este

controlabilă" (p. 34). Deoarece activitatea de planificare, pe de o parte, şi cea de implementare, pe de altă parte, sunt distincte şi separate între ele, una dintre principalele preocupări era legată de inducerea angajamentului faţă de politicile proiectate de managementul strategic.

Paradigma postmodernistă promovează ideea diversităţii, creativităţii şi spontaneităţii membrilor de rând ai organizaţiei, valorizând mai degrabă răspunsurile emoţionale ale oamenilor decât pe cele raţionale, determinate de impunerea unei strategii. Peters şi Waterman, cu celebra lor lucrare *In Search of Excellence*, sunt consideraţi primii reprezentanţi influenţi ai acestei abordări, chiar dacă accentul pus de ei pe construirea unei culturi puternice, prin intermediul valorilor larg împărtăşite, nu corespunde viziunii postmoderne cu privire la spontaneitate. Abordarea postmodernă în managementul strategic susţine că responsabilitatea managerilor se limitează la crearea condiţiilor prin care să fie stimulată, sprijinită şi încurajată creativitatea oamenilor. În perioadele de haos, direcţia strategică este descoperită prin intuiţie. Cultura informalităţii, prin opoziţie cu cea ierarhică, este o altă idee promovată de această abordare.

Paradigma neomodernistă acceptă importanţa activităţii manageriale proactive, ghidată de un scop, neacceptând însă ideea planificării strategice şi a sistemelor raţionale şi analitice ce ar orienta activitatea managerilor. Spre deosebire de perspectiva modernă, care accentuează importanţa planificării strategice, sau de cea postmodernă, ce se bazează pe „descoperirea" strategiei, neomoderniştii vorbesc despre emergenţa strategiilor în situaţii specifice. Managerii ar avea rolul de a cultiva şi dezvolta strategiile, iar schimbare de succes implică învăţare continuă şi experimentare.

Dată fiind multitudinea şi diversitatea paradigmelor managementului strategic, unii cercetători şi-au propus să analizeze impactul acestora asupra directorilor executivi de la nivelurile de vârf ale ierarhiilor mai multor corporaţii. Rezultatele interviurilor au evidenţiat că mai mult de jumătate dintre aceştia le găsesc prea teoretice şi confuze, aproape jumătate au specificat că nu au nici un fel de aplicabilitate pentru situaţiile concrete cu care se confruntă corporaţiile şi aproape o treime au declarat că nu au relevanţă într-un mediu competitiv (Kalchas Group, 1995). Aceste rezultate au determinat alţi analişti să încerce o evaluare a celor mai importante instrumente strategice din perspectiva punctelor tari şi a punctelor slabe. În urma unei astfel de analize, Michael de Kare-Silver (1997), de exemplu, a identificat şapte criterii prin care poate fi apreciată eficienţa strategiilor:

1) măsura în care reflectă realităţile mediului de afaceri de la sfârşitul anilor '90;
2) centrarea pe clienţi;
3) gradul de înţelegere a pieţei şi de implicare pe piaţă;
4) măsura în care sunt mai degrabă practice decât teoretice;
5) cât de specifice sunt prin opoziţie cu superficialitatea;
6) măsura în care încurajează o perspectivă pe termen lung;
7) cât de măsurabile sunt.

Revenind la întrebarea cu care am început discuţia despre paradigmele managementului strategic, şi anume ce tipuri de strategii ar trebui să adopte, să iniţieze sau să formuleze managementul pentru a se confrunta cu schimbările din ce în ce mai rapide şi mai impredictibile, este evident că nu poate fi oferită o soluţie. Întreaga discuţie despre

coexistenţa şi competitivitatea paradigmelor a condus cel puţin la constatarea că alegerea unei paradigme sau a alteia, chiar pe baza unei reflecţii îndelungate, nu va asigura automat succesul. Mai degrabă, după cum sugerau Mintzberg şi colaboratorii lui, putem vorbi despre emergenţa strategiilor sau despre dezvoltarea capacităţii de a considera mai multe elemente ale altor paradigme în formularea propriei strategii. Importantă este însă capacitatea de a accepta că o strategie poate fi schimbată imediat după ce a fost formulată, după cum, uneori, este posibil ca lipsa unei strategii să fie cea mai avantajoasă soluţie.

Despre eficienţa conducerii în secolul XXI

Menţionam în primul capitol al acestui volum că societatea actuală se află sub semnul unor transformări de anvergură, ce solicită noi abordări în confruntarea organizaţiilor cu mediul şi, implicit, în gândirea şi practica managementului. „Dansul schimbării", cum ar spune P. Senge, impune managementului organizaţiei un alt ritm de mişcare, noi reguli şi cerinţe, provocându-i capacitatea de descoperire, imaginare, inovare, învăţare. Aşadar, care sunt implicaţiile manageriale ale schimbărilor produse la nivel organizaţional în contextul mai general al tendinţelor de globalizare, de creştere a turbulenţei mediului şi a competitivităţii în cadrul acestuia, a introducerii noilor tehnologii informaţionale şi a accentuării importanţei cunoaşterii şi inovării?

Una din principalele provocări adresate managementului secolului XXI este legată de schimbarea fundamentală a peisajului organizaţional, în sensul creşterii complexităţii, dinamicii şi turbulenţei sale. După cum am evidenţiat deja pe parcursul acestei lucrări, perspectiva organizaţiei centrată pe „resursele critice" a devenit paradigma teoretică cea mai influentă în strategia managementului. Spre deosebire de concepţia ce a dominat managementul secolului XX, în organizaţia viitorului, „resursele critice" nu mai sunt nici tehnologiile ca atare, nici resursele umane şi nici măcar mixul primelor două. În organizaţia secolului XXI, resursele critice sunt raportabile la competenţe, valori intangibile, cunoaştere tacită sau explicită, procese şi practici organizaţionale, capital intelectual etc. Ca atare, metodele şi abilităţile necesare conducerii organizaţiilor de dimensiuni mai mari sau mai mici vor fi total diferite de cele folosite până în urmă cu două sau trei decenii pentru determinarea performanţelor şi obţinerea succesului. Conceptele, tehnicile şi practicile ce au dominat gândirea managerială – putere, structură, ierarhie, control, coordonare, disciplină, stimulare, loialitate – vor trebui reexaminate, o dată cu exerciţiul dezvoltării unor noi concepte şi căi de abordare. Organizaţiile din noua societate a cunoaşterii necesită noi simboluri care să transmită ceea ce este cu adevărat important şi înalt valorizat. R.M. Kanter propune, de exemplu, conceptul de „gândire caleidoscopică" drept „simbol al modelelor în continuă schimbare şi al noilor posibilităţi fără sfârşit, susţinute de imaginaţia umană" (2000, p. 261). Acest simbol sugerează capacitatea de imaginare a unor oportunităţi ce ies din tiparul categoriilor convenţionale, agilitatea mentală de anticipare a acţiunilor ce traversează graniţele tradiţionale, precum şi a consecinţelor acestor acţiuni, abilitatea de a stabili legături şi a obţine avantaje din interdependenţe şi, mai ales, capacitatea de a inventa noi combinaţii. „Puterea creierelor", respectiv puterea inteligenţei reprezintă pentru economia globală a informaţiei ceea ce a reprezentat petrolul pentru economia industrială. Cercetarea economică a demonstrat, de altfel, că valorile intangibile devin din ce în ce mai mult sursa şi resursa esenţială de supravieţuire şi funcţionare performantă a companiilor.

Examinând strategiile şi culturile unor companii de talie mondială, R.M. Kanter (2000) a identificat trei astfel de valori intangibile, desemnate sub formularea celor „trei c" :

- *conceptele* – produsul inovării continue prin centrarea pe cele mai bune şi mai noi idei şi tehnologii ;
- *competenţele* – abilitatea de execuţie ireproşabilă şi de transmitere a valorilor – centrate pe calitate – clienţilor ce impun standarde din ce în ce mai înalte. Această abilitate se formează în procesul învăţării permanente şi al transmiterii altora, pe măsura derulării procesului, a practicilor ce s-au dovedit cele mai bune ;
- *conexiunile* – parteneri puternici ce susţin ofertele unei companii, le conectează cu pieţele şi facilitează accesul la inovaţii şi oportunităţi care, în schimb, alimentează imaginaţia de a inova.

În mod concis, cele mai bune companii „direcţionează puterea creierelor spre cercetarea ideilor noi şi semnificative. Ele construiesc pe [temelia] cunoaşterii existente în organizaţie şi în reţeaua partenerilor, însă încurajează oamenii să meargă dincolo de cunoştinţele dobândite pentru a crea idei noi, răsucind şi zdruncinând caleidoscopurile lor mentale" (p. 255).

Centrarea pe inovare şi învăţare nu mai reprezintă însă o caracteristică a unei singure persoane sau a unui grup restrâns de oameni. O întreagă literatură dedicată cercetării modului de generare a inovaţiilor a demonstrat că, în mare măsură, inovarea este stimulată de competiţia pentru clienţi, ale căror necesităţi şi preferinţe reprezintă, în ultimă instanţă, un indicator semnificativ privind nevoia de schimbare şi inovare. Aceasta implică, mai departe, necesitatea descătuşării energiilor şi a încurajării întregului potenţial uman de a-şi folosi cunoştinţele, imaginaţia, experienţa, pentru a căuta şi a descoperi cerinţele, schimbările, preferinţele, tendinţele şi de a imagina soluţii de confruntare cu acestea. De aceea, liderii de succes din organizaţiile viitorului vor avea responsabilitatea de a crea acele culturi în care experimentarea şi chestionarea modelelor sau ideilor dominante nu mai reprezintă o oportunitate oferită doar celor consideraţi curajoşi sau imaginativi. Inovaţia nu apare neapărat în cadre sau în contexte prestabilite, ci ea poate apărea oriunde, fiind uneori iniţiată de persoane ce nu au avut drept sarcină specifică producerea ei. De altfel, managementul companiilor de succes a promovat tocmai această politică a încurajării persoanelor de la toate nivelurile organizaţiei pentru căutarea ideilor noi. Premisa pe care se bazează o astfel de politică este că multe idei, aparent modeste, raportabile de cele mai multe ori la mici ameliorări sau perfecţionări tehnologice, ale activităţii de muncă, ale relaţiilor cu clienţii etc. se pot acumula de-a lungul timpului, explodând într-o forţă generatoare, la rândul ei, a unor idei de mare anvergură. Mai mult, companiile centrate pe inovare şi cunoaştere construiesc acel climat în care oamenii să poată, prin interacţiune, să înveţe unii de la alţii şi să-şi transmită cunoştinţele între ei. Centrarea pe cunoaştere, inovare, învăţare nu se reduce însă la facilitarea unor condiţii stimulative acestor procese doar în cadrul organizaţiei. Liderii de succes ai secolului XXI vor fi cei care vor contribui la crearea unor contexte stimulative, facilitatoare şi încurajatoare pentru procesele de dobândire şi transmitere a cunoaşterii, de inovare şi experimentare, în înseşi comunităţile în care funcţionează companiile lor. Sau, în formularea extrem de sugestivă a lui Kanter, „liderii de talie internaţională vor fi cosmopoliţii ce evită insularitatea, se bucură de provocările confruntării cu idei noi şi diferite, încurajează învăţarea de dincolo de propriile graniţe şi îşi sprijină oamenii în dezvoltarea şi folosirea puterii creierelor pentru generarea inovaţiei" (p. 261).

Dacă învăţarea, cunoaşterea, inovarea nu mai reprezintă apanajul exclusiv al managerilor, ci sunt atribute ce pot aparţine sau sunt solicitate tuturor membrilor organizaţiei, atunci însuşi conceptul de conducere dobândeşte noi semnificaţii. În primul rând, eficienţa unui conducător nu va mai depinde de propria capacitate de construcţie, ci de implicarea, sprijinul şi participarea multor persoane. De aceea, nu întâmplător se vorbeşte azi din ce în ce mai mult de „antreprenoriatul colectiv", ce încurajează dezvoltarea organizaţiei şi a oamenilor în egală măsură, promovează încrederea şi confruntarea deschisă cu problemele şi acordă o importanţă deosebită relaţiilor interne şi proceselor. Conducătorii organizaţiilor secolului XXI vor fi ei înşişi „jucători în echipe", şi nu persoane ce urmăresc, dintr-o perspectivă individualistă, propria realizare. Mitul individualismului, bazat pe filosofia lipsei de transparenţă, a acţiunii ascunse de ceilalţi sau a credinţei că „un lucru bine făcut trebuie făcut personal", nu mai poate dăinui în contextul actual. Şi aceasta pentru că, în ultimă instanţă, este deja un fapt dovedit că „nu obţinem lucruri extraordinare lucrând singuri, fără sprijin, fără încurajare, fără manifestări de încredere şi fără ajutorul altora. Nu luăm cele mai bune decizii în acest mod, nu obţinem cele mai înalte ranguri, nu alergăm mai repede ; nu obţinem cele mai înalte niveluri de vânzări, nu inventăm produse memorabile şi nu trăim mai mult. Şi chiar dacă ar fi aşa, ce importanţă ar avea ? " (Kouzes şi Posner, 2000, p. 29). Pentru a promova învăţarea, inovarea, transmiterea informaţiilor şi cunoaşterii, liderii vor trebui să se afle ei înşişi într-un dialog permanent cu oamenii, să le comunice viziunea lor, să-i facă să sesizeze oportunităţile, astfel încât ceilalţi să le poată înţelege propria imagine despre viitor. Centrarea pe obţinerea performanţelor superioare sau a succesului implică mai degrabă accentuarea cooperării decât a competiţiei sau a realizării personale. Altfel spus, urmărirea excelenţei este bazată pe un joc al colaborării, şi nu al competiţiei. Discutând despre avantajul cooperării faţă de competiţie, Kohn (1986) argumentează că „cel mai simplu mod de a înţelege de ce, în general, competiţia nu promovează excelenţa este de a conştientiza faptul că încercarea de a face un lucru bun şi încercarea de a-i învinge pe alţii sunt două lucruri diferite" (p. 55). Primul se referă la realizare, celălalt la subordonare. Aşa încât, într-o lume din ce în ce mai complexă, încărcată de paradoxuri, cuplări şi decuplări, legări şi dezlegări, strategiile câştigătoare vor fi întotdeauna bazate pe filosofia creării unor relaţii de colaborare şi încredere, şi nu pe accentuarea competiţiei. Încrederea este considerată, de altfel, a reprezenta esenţa actului de conducere.

Liderii de succes s-au dovedit a fi aceia care şi-au dedicat o mare parte a timpului construirii unor relaţii bazate pe încredere şi respect reciproc. Ei au intuit că cea mai sigură cale de a obţine succesul este de a-i face pe ceilalţi să simtă că-şi pot controla propriul destin, să creadă în capacitatea lor de a-şi mobiliza resursele şi de a duce la bun sfârşit sarcinile, perseverând în efortul de perfecţionare şi autorealizare. Aceşti lideri nu au ezitat niciodată să renunţe la propria lor putere pentru a-i „împuternici" pe alţii cu sentimentul capacităţii de autodeterminare, al încrederii în sine şi al credinţei în eficienţa personală.

Credibilitatea liderilor devine cu atât mai importantă, cu cât multe strategii manageriale de creştere a eficienţei prin reducerea personalului, restructurare, reconcepere etc. au creat sentimente de insatisfacţie profundă, dezgust, neîncredere, alienare, în rândul multor categorii de oameni. Din perspectiva acestor persoane, viitorul nu poate fi privit altfel decât cu o tentă pesimistă : loialitatea faţă de organizaţii, ca şi loialitatea organizaţiilor faţă de oameni nu mai au nici o relevanţă. Sloganul, deseori invocat în practica

managerială a secolului XX, ce pretindea că „oamenii reprezintă pentru organizaţia noastră valoarea fundamentală", este privit în zilele de astăzi cu mult cinism şi neîncredere. Pe de altă parte, îmbunătăţirea calităţii vieţii şi schimbările produse la nivelul atitudinilor şi comportamentului indivizilor, în sensul descoperirii unor noi forme de autonomie şi libertate în luarea deciziilor de viaţă, a multiplicării posibilităţilor de opţiune ca urmare a disponibilităţilor crescute de acces la educaţie şi cunoaştere etc., determină o atitudine mai critică a persoanelor faţă de organizaţiile în care au lucrat până acum. Multe persoane sunt dispuse din ce în ce mai puţin să tolereze perpetuarea ierarhiilor şi dominaţiei, a inegalităţilor dintre sexe sau grupuri etnice, poluarea mediului, sacrificiile cerute indivizilor, manipulările managementului pentru obţinerea eficienţei scontate etc. Pentru o proporţie din ce în ce mai mare de oameni, urmarea unei cariere tradiţionale nu mai reprezintă o cale firească de afirmare a identităţii de sine. Mulţi se disociază de firmele în care au lucrat, căutând modele alternative de muncă.

Toate aceste tendinţe reflectă efortul susţinut al multor categorii de persoane de a-şi prelua controlul asupra propriilor vieţi. Este, prin urmare, evident că aceste schimbări dramatice la nivelul atitudinilor individuale vor afecta stilurile de conducere şi strategiile managementului din organizaţiile secolului XXI. Dacă oamenii revendică din ce în ce mai mult dreptul de a lua parte activă la deciziile ce le afectează viaţa de muncă, dorind să aibă un cuvânt de spus cu privire la ceea ce fac, cum sau împreună cu cine ar trebui să facă, înseamnă că managementul trebuie să-şi schimbe perspectiva tradiţională de tipul „comandă-execuţie" şi să îi angreneze în exerciţiul puterii. Distribuirea puterii în rândul membrilor organizaţiei implică însă o schimbare profundă a atitudinilor managementului faţă de oameni, în sensul educării unei sensibilităţi crescute faţă de necesităţile oamenilor, a creşterii toleranţei faţă de conflicte şi divergenţe, a recunoaşterii potenţialului lor de a se implica şi influenţa înseşi strategiile corporaţiilor în moduri compatibile cu propriile strategii de viaţă. De altfel, experienţa cotidiană, ca şi rezultatele multor cercetări au demonstrat că oamenii au capacitatea de a investi o mare cantitate de timp, energie, resurse în relaţiile pe care le consideră de încredere. După o lungă perioadă de timp, în care problema încrederii a fost considerată o notă de subsol în strategiile manageriale, importanţa şi centralitatea acestei valori pentru viaţa organizaţională devin din ce în ce mai vizibile şi încărcate de semnificaţie. De exemplu, literatura dedicată modului de construire şi funcţionare a alianţelor strategice accentuează importanţa critică a încrederii pentru menţinerea eficientă a relaţiilor (Kumar, 1996). Încrederea reprezintă însă o componentă esenţială nu numai în dezvoltarea relaţiilor dintre firme, ci şi în relaţiile de muncă din cadrul organizaţiei. Numai prin construirea unor astfel de relaţii, oamenii vor accepta în mod deliberat să facă unele sacrificii şi să exploreze împreună cu managementul orice oportunitate ce ar putea fi folosită în avantajul organizaţiei. Numai că încrederea implică reciprocitate, exerciţiul distribuirii puterii şi relaţii de parteneriat. În acest sens, se apreciază că oamenii vor dori să-şi pună în mâinile managementului o parte a destinului lor numai dacă managementul îşi va pune, la rândul lui, o parte a destinului în mâinile oamenilor (Bouchikhi şi Kimberly, 2000). Aceasta înseamnă că managementul care va insista să ţină oamenii şi lucrurile sub control nu va putea niciodată construi relaţii de încredere.

Construirea relaţiilor de încredere şi mai ales recâştigarea credibilităţii liderilor în faţa oamenilor reprezintă, aşadar, alte două provocări adresate managementului secolului XXI. Adevăratul test pentru conducerea credibilă presupune simpla observare a ceea

ce fac şi a ceea ce spun liderii. Nimic nu dezamăgeşte mai mult şi nu provoacă cinismul oamenilor decât ipocrizia, prăpastia dintre ceea ce spun şi ce fac liderii, incongruenţa dintre mesajele transmise şi acţiuni. Iar dacă oamenii nu au încredere în mesager, nu vor fi sensibili nici la conţinutul mesajului. Liderii sunt judecaţi şi obţin sau nu încrederea oamenilor prin modul în care îşi petrec timpul, modul în care reacţionează la evenimente critice, prin limbajul şi simbolurile pe care le folosesc sau prin măsurile pe care le aplică. Câştigarea credibilităţii implică însă, înainte de toate, clarificarea valorilor personale şi curajul convingerilor.

Aşadar, eficienţa conducerii în secolul XXI va depinde în mare măsură de capacitatea managerilor de imaginare a noi oportunităţi, de gândire neconvenţională, de încurajare a proceselor de învăţare şi inovare, de distribuire a puterii în rândul membrilor organizaţiei şi de sprijinire a acestora în dobândirea şi transmiterea cunoaşterii, dar mai ales de construire a relaţiilor de încredere şi de recâştigare a credibilităţii pierdute.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITARA

Bibliografie

Ackoff, R.L. (1994), *The Democratic Organization*, New York, Oxford University Press.

Adams, J.S. (1963), „Wage Inequities, Productivity and Work Quality", *Industrial Relations*, 3, octombrie, pp. 422-436.

Adler, N.J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, PWS-Kent.

Aiken, M. şi Hage, J. (1968), „Organizational interdependence and intraorganizational structure", *American Sociological Review*, 33, pp. 912-930.

Albert, S. şi Whetten, D.A. (1985), „Organizational Identity", în L.L. Cummings şi M.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, Greenwich, Coon., JAI Press, pp. 263-295.

Albrow, M. (1997), *Do Organizations Have Feelings ?*, London, Routledge.

Alderfer, C.P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings*, New York, Free Press.

Aldrich, H.E. (1999), *Organizations Evolving*, London, Sage Publications.

Aldrich, H.E. şi Mindlin, S. (1978), „Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment", în Lucien Karpik (ed.), *Organization and Environment : Theory, Issues and Reality*, London, Sage, pp. 149-170.

Argenti, P. (1998), *Corporate Communication*, ediţia a II-a, Boston, Irwin/McGraw-Hill.

Argyres, N.S. (1999), „The impact of information technology on coordination: Evidence from the B-2 «Stealth» bomber", *Organization Science*, 10, pp. 162-181.

Argyris, C. (1957), *Personality and Organization : The Conflict Between the System and the Individual*, New York, Harper & Row.

Astley, W.G. (1985), „The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 224-241.

Astley, W.G. (1984), „Toward an Appreciation of Collective Strategy", *Academy of Management Review*, 9/3, pp. 526-533.

Baden-Fuller, C. şi Stopford, J. (1992), *Rejuvenating the Mature Business*, London, Routledge.

Baker, W.E., Faulkner, R.R. şi Fisher, G.A. (1998), „Hazards of the markets : The continuity and dissolution of interorganizational market relationships", *American Sociological Review*, 63, pp. 147-177.

Baker, W.E. (1990), „Market networks and corporate behavior", *American Journal of Sociology*, 96, pp. 589-625.

Baker, W.E. şi Faulkner, R.R. (2002), „Interoganizational Networks", în Joel A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd., pp. 520-540.

Baker, W.E. şi Obstfeld, D. (1999), „Social capital by design: structures, strategies and institutional context", în R.T. A.J. Leenders şi S. Gabbay (eds.), *Corporate Social Capital and Liability*, Norwell, MA, Kluwer Academic, pp. 88-105.

Balmer, J. (1995), „Corporate branding and connoisseurship", *Journal of General Management*, 21/1, pp. 22-46.

Barker, J.A. (1992), *Paradigms: Understanding the Future in Business and Life*, Melbourne, Business Library.

Barley, S.R. (1986), „Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 78-108.

Barnard, Ch. (1938), *The Functions of Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Baron, R.A. (1993), „Affect and organizational behavior: When and why feeling good (or bad) matters", în J.K. Murnighan (ed.), *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*, pp. 63-88.

Baron, J.N. şi Bielby, W.T. (1980), „Bringing the Firms Back In: Stratification, Segmentation and the Organization of Work", *American Sociological Review*, 45, pp. 737-765.

Bartlett, C.A. şi Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.

Baum, J.A.C. şi Rao, H. (2001), „Evolutionary dynamics of organizational populations and communities", în M.S. Poole şi A. Van de Ven (eds.), *Handbook of Organizational Change and Development*, New York, Oxford University Press.

Baum, J.A.C. şi Rowley, T.J. (2002), „Companion to Organizations: An Introduction", în Joel A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd.

Baum, J.A.C. şi Amburgey, T.L. (2002), „Organizational Ecology", în J.A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd., pp. 304-326.

Baum, J.A.C. şi Korn, H.J. (1994), „The community ecology of large Canadian companies", 1984-1991, *Canadian Journal of Administrative Science*, 11, pp. 277-294.

Bauman, Z. (1996), „From Pilgrim to Tourist – or a Short History of Identity", în S. Hall şi P. du Gay (eds.), *Questions of Cultural Identity*, London, Sage, pp. 18-36.

Beatty, R.W. şi Ulrich, D.O. (1991), „Re-energizing the Mature Organizations", *Organizational Dynamics*, vară, pp. 16-30.

Bell, D. (1972), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York, Basic Books.

Benett, A. (1995), „Downsizing doesn't necessarily bring an upswing in corporate profitability", *Wall Street Journal*, June 6, 1991, p. B1 (citat în Cameron *et al.*, *op.cit.*, 1995).

Bennis, W., Parikh, J. şi Lessem, R. (1994), *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics and Ecology*, Oxford, Blackwell.

Bennis, W.G. şi Nanus, B. (1985), *Leaders*, New York, Harper & Row.

Bennis, W.G. (1972), „New Patterns of Leadership for Tomorow's Organizations", în E.L. Deci, B. von Haller Gilmer, H.W. Korn (eds.), *Readings in Industrial and Organizational Psychology*, New York, McGraw-Hill Book Company.

Berger, P.L. şi Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City; New York, Doubleday.

Bergquist, W. (1993), *The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change*, San Francisco, Jossey-Bass.

Bertalanffy, L. von (1968), *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications* (ediţie revăzută), New York, George Braziller.

Bertalanffy, L. von (1956), „General System Theory", în Ludwig von Bertalanffy şi A. Rapoport (eds.), *General Systems : Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, 1, pp. 1-10.

Bettelheim, B. (1976), *On the Uses of Enchantment : The Meaning and Importance of Fairy Tales*, New York, Knopf.

Bielby, W.T. şi Baron, J.N. (1986), „Men and Woman at Work : Sex segregation and statistical discrimination", *American Journal of Sociology*, 91, pp. 759-799.

Bigas, A. (2001), „Cultura organizaţională – un model de identificare şi analiză nivelară", în *Revista de psihologie organizaţională*, vol. I, nr. 1, pp. 67-82.

Bijker, W.E. şi Law, John (eds.) (1992), *Shaping Techology/Building Society : Studies in Sociotechnical Change*, Cambridge, Mass., MIT Press.

Blau, P.M. şi Schoenherr, R.A. (1971), *The Structure of Organizations*, New York, Basic Books.

Blau, P.M. şi Scott, W.R. (1962), *Formal Organization : A Comparative Approach*, Chandler Publishing, reprodus în J.M. Shafritz şi J.S. Ott (2001), *Classics of Organization Theory*, Harcourt College Publishers, ediţia a V-a, pp.206-210.

Blau, P.M. (1970), „A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, 35, pp. 201-218.

Blau, P.M. (1963), *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press.

Bolman, L.G. şi Deal, T.E. (1997), *Reframing organizations : Artistry, choice, and leadership*, ediţia a II-a, San Francisco, Jossey-Bass.

Boston Consulting Group (1995), „The Australian Manager of the Twenty-First Century", în „Karpin Industry Task Force on Leadership and Management Skills" (eds.), *Enterprising Nations*, pp. 1223-1288.

Bouchikhi, H. şi Kimberly, J.R. (2000), „The Customized Workplace", în S. Chowdhury, *Management 21 C*, London, Pearson Education Limited.

Boulding, K.E. (1956), „General systems theory : The skeleton of science", *Management Science*, 2, pp. 197-208.

Brătianu, C. (2002), *Management strategic*, ediţia a doua, Craiova, Universitaria.

Brittain, J.W. şi Wholey, D.H. (1988), „Competition and coexistence in organizational communities : Population dynamics in electronics components manufacturing", în G.R. Carroll (ed.), *Ecological Models of Organizations*, Cambridge, MA, Ballinger, pp. 195-222.

Brookes, M.J. şi Kaplan, A. (1972), „The office environment : Space planning and affective behavior", *Human Factors*, 14, pp. 373-391.

Burns, T. şi Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.

Burrell, G. şi Morgan, G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann.

Burrough, B. şi Helyar, J. (1990), *Barbarians at the Gate : The Fall of RJR Nabisco*, New York, Harper and Row.

Burt, R.S. (1980), „Autonomy in a social typology", *American Journal of Sociology*, 85, pp. 892-925.

Burt, R.S. (1983), *Corporate Profits and Cooption : Network of Markets Constraints and Directorate Ties in the American Economy*, New York, Academic Press.

Byrne, J.A. (1993), „The virtual corporation", *Business Week*, 3304, pp. 98-104.

Cameron, K.S., Freeman, S.J. şi Mishra, A.K. (1995), „Downsizing and Redisigning Organizations", în G.P. Huber şi W.H. Glick, *Organizational Change and Redisign*, New York, Oxford University Press.

Campbell, D.T. (1969), „Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution", *General Systems : Yearbook of the Society for General Systems Research*, 16, pp. 69-85.

Campbell, D.T. (1990), „Levels of organization, downward causation, and the selection-theory approach to evolutionary epistemology", în G. Grrenberg şi T. Tobach (eds.), *Theories of the Evolution of Knowing*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-17.

Carroll, G.R. şi Swaminathan, A. (1992), „The Organizational Ecology of Strategic Groups in the American Brewing Industry from 1975 to 1990", *Industrial and Corporate Changes*, 1, pp. 65-97.

Center for Workforce Development (1998), „The Real Meaning of On-the-Job Training", *Leader to Leader* (toamnă).

Chowdhury, S. (2000), „Towards the Future of Management", în Subir Chowdhury *et al.*, *Management 21C*, London, Pearson Educated Limited.

Clark, P.M. şi Wilson, J.S. (1961), „Incentive Systems : A Theory of Organization", *Administrative Science Quarterly*, 6, pp. 129-166.

Clarke, A.K. (1963), *Profiles of the Future*, New York, Harper and Row.

Clarke, T. şi Clegg, S. (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, London, HarperCollins Business.

Cohen, D. (1998), „Toward a Knowledge Context : Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm", *California Management Review*, 40.

Cohen, W.M. şi Levinthal, D.A. (1990), „Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.

Collins, J.C. şi Porras, J.I. (1994), *Built to Last : Succesful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Business.

Collins, O. şi Moore, D.G. (1970), *The Organization Makers*, New York, Appleton-Century--Crofts.

Conrath, C.W. (1973), „Communication patterns, organizational structure, and man : Some relationships", *Human Factorors*, 15, pp. 459-470.

Covey, S.R. (1990), *The Seven Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*, New York, Simon & Schuster, Inc.

Cowherd, D.M. şi Levine, D.I. (1992), „Product quality and pay equity between lower-level employees and top management : An investigation of distributive justice theory", *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 302-320.

Cyert, R.M. şi March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

Daft, R.L. şi Weick, K.E. (1984), „Toward a model of organization as interpretative systems", *Academy of Management Review*, 9, pp. 284-295.

Dainty, P. şi Anderson, M. (2000), „Mindsets for Managers", în Subir Chowdhury *et al.* (eds.), *Management 21 C*, Pearson Education Limited, Great Britain.

Dalton, M. (1959), *Men Who Manage*, New York, Wiley.

Dalton, M. (1950), „Conflicts between Staff and Line Managers Officers", *American Sociological Review*, 15, pp. 342-351.

Darley, J.M. şi Gilbert, D.T. (1985), „Social Psychological Aspects of Environmental Psychology", în G. Lindzey şi E. Aronson (eds.), *Handbook of Social Psychology*, ediţia a III-a, New York, Random House, pp.949-991.

Davenport, T.H. (1996), „Some Principles of Knowledge Management", *Strategy & Business*, 1 (2), pp. 34-40.

Davidow, W.H. şi Malone, M.S. (1992), *The Virtual Corporation*, New York, Harper Business.

Davis, K. (1949), *Human Society*, New York, Macmillan.

Davis, S.M. şi Lawrence, P.R. (1977), *Matrix*, Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Company.

Davis, G.F. şi Mizruchi, M.S. (1999), „The money center cannot hold: Commercial banks in the U. S. system of governance", *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 215-239.

Deci, E. (1972), „The Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsec Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, pp. 217-229.

De Kare-Silver, M. (1997), *Strategy in Crisis*, London, Macmillan.

Dill, W.R. (1958), „Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 409-443.

DiMaggio, P. şi Powell, W.W. (1991), „Introduction", în *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.

DiMaggio, P.J. şi Powell, W.W. (1983), „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.

Dîrţu, Cătălin (1998), „Personalitatea între schimbare şi stabilitate", în A. Neculau şi G. Ferréol (coordonatori), *Psihosociologia schimbării*, Iaşi, Polirom.

Donaldson, L. (1995), *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper & Row Publishers.

Drucker, P. (1970), „Entrepreneurship in Business Enterprise", *Journal of Business Policy*, I1, pp. 3-12.

Drucker, P. (1974), *Management. Tasks, Responsabilities, Practices*, New York, Harper & Row.

Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business.

Duncan, R.B. (1972), „Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-327.

Durkheim, E. (1893), *The Division of Labor in Society* (tradus în engleză în 1933), New York, The Free Press.

Dussauge, P., Hart, S. şi Ramanantsoa, B. (1992), *Strategic Technology Management: Integrating Product Technology into Global Business Strategy for the 1990s*, New York, Wiley.

Dutton, J.E. şi Dukerich J.M. (1991), „Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34/3, pp. 517-554.

Dutton, J.E. şi Harquail, C.V. (1994), „Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.

Edwards, R. (1979), *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York, Basic Books.

Estabrooks, M. (1995), *Electronic Technology, Corporate Strategy and World Transformation*, Westport, Conn., Quorum Books.

Etzioni, A. (1988), *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York, Free Press.

Farley, J. şi Kobrin, S. (1996), „Organizing the Global Multinational Firm", în E. Bowman şi B. Kogut (eds.), *Redisigning the Firm*, New York, Oxford University Press.

Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London, Pitman (traducere a lucrării originale *Administration Industrielle et General*, 1916).

Feldman, R.S. (1985), *Social Psychology. Theory, Research and Applications*, New York, McGraw-Hill Book Company.

Festinger, L., Schachter, S. şi Back, K. (1950), *Social Pressures in Informal Groups*, New York, Harper.

Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press.

Freeman, L.C. (1979), „Centrality in social networks: Conceptual clarification", *Social Networks*, 1, pp. 215-239.

Friedmann, G. (1955), *Industrial Society*, Glencoe, Ill: The Free Press.

Fulkerson, J.R. şi Schuler, R.S. (1992), „Managing Worldwide Diversity at Pepsi-Cola International", în Jackson *et al.*, *op.cit.*, pp. 248-278.

Gabor, A. (1990), *The Man Who Discovered Quality*, New York, Times Books.

Galbraith, J.K., *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin, 1967/1985.

Galbraith, J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Galunic, D. Charles şi Weeks, John R. (2002), „Intraorganizational Ecology", în Joel A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.

George, Jennifer şi Jones, Gareth (2000), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, ediţia a III-a, Prentice Hall.

Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. şi Jones, N.W. (1957), „A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 41, 6, pp. 345-353.

Giddens, A. (1989), *Sociology*, Polity Press.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley, University of California Press.

Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Berkeley, University of California Press.

Glazer, R. (1991), „Marketing in an Information – Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", *Journal of Marketing*, 55, (4), pp. 1-19.

Goffee, R. şi Scase, R. (1995), *Corporate Realities*, London, Routledge.

Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City, New York, Doubleday Anchor Books.

Goffman, E. (1961), „The Characteristics of Total Institutions", în Amitai Etzioni (ed.), *Complex Organizations: A Sociological Reader*, New York, Holt, Rinehart şi Winston.

Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence*, London, Bloomsbury Publishing.

Goodman, P.S. şi Darr, E.D. (1996), „Exchanging Best Practices through Computer-aided Systems", *Academy of Management Executive*, 10 (2), pp. 7-18.

Gouldner, A.W. (1959), „Organizational Analysis", în R.K. Merton, L. Broom şi L.S. Cottrell Jr. (eds.), *Sociology Today*, New York, Basic Books, pp. 400-428.

Gouldner, A. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press.

Granovetter, M. (1984), „Small is bountiful: Labor markets and establishment size", *American Sociological Review*, 49, pp. 323-334.

Gregory, D. (1978), *Ideology, Science and Human Geography*, London, Huntchinson.

Gray, J.L. şi Starke, F.A. (1984), *Organizational Behaviour: Concepts and Application*, Charles E. Merrill, Columbus, Ohio, p. 412.

Gross, E. (1953), „Some Functional Consequences of Primary Controls in Formal Work Organizations", *American Sociological Review*, 18, pp. 368-373.

Gulati, R. (1995), „Social Structure and Alliance Formation Pattern: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-652.

Gulati, R., Dialdin, D.A. şi Wang, L. (2002), „Organizational Networks", în J.A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd.

Gulati, R. şi Gargiulo, M. (1999), „Where do interorganizational networks come from?", *American Journal of Sociology*, 104, pp. 1439-1993.

Hackman, J.R. şi Oldham, G.R. (1980), *Work Redesign*, Reading, Massachussets, Addison--Wesley.

Hage, H., Aiken, M. şi Marett, C.B. (1971), „Organization structure and communications", *American Sociological Review*, 36, pp. 860-871.

Hall, R. (1993), *The Soul of Enterprise : Creating a Dynamic Vision for American Manufacturing*, New York, Harper & Collins.

Hall, A., Fagen, D. şi R.E. (1956), „Definition of Systems", *General Systems : The Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, 1, pp. 18-28.

Hamel, G. şi Heene, A. (1994), *Competence Based Competition*, London, Wiley.

Hamel, G. (1997), „Killer Strategies that Make Shareholders Rich", *Fortune*, 23 iunie.

Hammer, M. şi Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation : A Manifest for Business Revolution*, London, Nicholas Brealey Publishing, (studiu apărut iniţial în Harvard Business Review, iulie-august, 1990, şi republicat în J.M. Shafritz şi J.S. Ott [eds.], *Classics of Organization Theory*, ediţia a V-a, *op.cit.*, 2001).

Hames, R.D. (1994), *The Management Myth*, Sydney, Business and Professional Publishing.

Handy, C. (1994), *The Empty Raincoat*, ediţia a II-a, Great Britain, Arrow Books.

Handy, C. (1993), *Understanding Organizations*, ediţia a IV-a, London, Penguin Books.

Handy, C. (1991) *Gods of Management*, London, Business Books.

Handy, C. (1989), *The Age of Unreason*, London, Business Books.

Hannan, M.T. şi Freeman, J. (1977), „The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964, republicat în Derek S. Pugh (ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, ediţia a IV-a, London, Penguin Books, 1997.

Hannan, M.T. şi Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.

Hannan, M.T. şi Freeman, J.H. (1987), „The Ecology of Organizational Founding : American Labor Unions", 1836-1975, *American Journal of Sociology*, 92, pp. 910-943.

Hannan, M., Freeman, T. şi Freeman, J. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard University Press.

Harrigan, K.R. şi Dalmia, G. (1991), „Knowledge Workers : The Last Bastion of Competitive Advantage", *Planning Review*, 19 (6), pp. 4-9.

Hatch, M.J. şi Schultz, Majken (2000), „Scaling the Tower of Babel : Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations", în M. Schultz, M.J. Hatch şi M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization*, New York, Oxford University Press.

Hatch, M.J. (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press.

Hatch, M.J. (1987), „Physical barriers, task characteristics and interaction activity in research and development firms", *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 387-399.

Hawley, A.H. (1950), *Human Ecology*, New York, Ronald.

Hedberg, B., Nystrom, P.C. şi Starbuck, W.H. (1976), „Camping on seesaws : Prescriptions for a self-designing organization", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 41-65.

Henkoff, R. (1990), „Cost cutting : how to do it right", *Fortune*, 27, pp. 40-47.

Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World Publishing Company.

Hill, L.A. (1992), *Becoming a Manager*, Boston, Harvard Business School Press.

Hitt, L.M. (1999), „Information technology and firm boundaries: Evidence from panel data", *Information System Research*, 10 (2), pp. 134-150.

Hochschild, A. (1993), „Preface", în S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, London, Sage Publications.

Hodgetts, R.M. (1980), *Modern Human Relations*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.

Hofstede, G. (1997), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.

Homans, G. (1950), *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace & World Inc.

Hope, J şi Hope, T. (1997), *Competing in the third wave: The ten key management issues of the information age*, Boston, Harvard Business School Press.

Huber, G.P. (1984), „The nature and design of post-industrial organization", *Management Science*, 30 (8), pp. 928-951.

Huber, P.G. şi Glick, W.H. (1995), „Sources and Forms of Organizational Change", în P.G. Huber şi W.H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redisign. Ideas and Insights for Improving Performance*, New York, Oxford University Press.

Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C. şi Glick, W.H. (1995), „Understanding and Predicting Organizational Change", în P.G. Huber şi W.H. Glick (eds.), *op.cit.*

Hurst, D.K. (1995), *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Boston, Harvard Business School Press.

Iles, P., Mabey, C. şi Robertson, I. (1990), „HRM practices and employee commitment", *British Journal of Management*, 1, pp. 147-157.

Inglehart, R. (1997), *Modernization and Postmodernization*, New Jersey, Princeton University Press.

Inkpen, A. şi Choudhury, N. (1995), „The Seeking of Strategy Where It Is Not: Toward a Theory of Strategy Absence", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 313-323.

Jackson, S. *et al.* (1992), *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*, New York, Guildford Press.

Jacobs, J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, New York, Random House.

Jamieson, D., şi O'Mara, J. (1991), *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*, San Francisco, Jossey-Bass.

Jensen, M.C. şi Murphy, K.J. (1987), „Are executives' compensation contracts structured properly?", *Working paper*, nr. 86-14, University of Rochester, Managerial Economics Research Center.

Johnson, W.B. şi Parker, A.H., *Workforce 2000: Work and Workers in the 21st Century*, Indianopolis, Hudson Institute, 1987.

Joyce, P şi Woods, A. (1996), *Essential Strategic Management: From Modernism to Pragmatism*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Kalchas Group (1995), *Growth Through Revenues* vs. *Cost Cutting*, London, Kalckas Group, septembrie.

Kalleberg, A.L. şi Van Buren, M.E. (1996), „Is bigger better? Organization Size and job rewards", *American Sociological Review*, 61, pp. 47-66.

Kanter, R.M. (2000), „Kaleidoscope Thinking", în S. Chowdhury (ed.), *Management 21 C*, London, Pearson Education Limited.

Kanter, R.M. (1995), *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, New York, Simon and Schuster.

Kanter, R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.

Kanter, R.M., Stein, B.A. şi Jick, T.D. (1992), *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience it and Leaders Guide it*, New York, Free Press.

Karpin Industry Task Force on Leadership and Management Skills (eds) (1995), *Enterprising Nation : Renewing Australia's Managers to Meet the Challenge of the Asia-Pacific Century*, Canberra, Australian Governement Publishing Service.

Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success : How Bussiness Strategies Add Value*, Oxford, Oxford University Press.

Keen, P.G. (1991), *Shaping the Future : Business Design Through Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

Keen, P.G. şi Knapp, E.M. (1996), *Every Manager's Guide to Business Processes*, Boston, Harvard Business School Press.

Keen, P.G. şi Knapp, E.M. (1995), *Every Manager's Guide to Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

Keister, L.A. (1998), „Engineering Growth : Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy", *American Journal of Sociology*, 104, pp. 404-440.

Kessler, L.I. (1990), *Managing Diversity in an Equal Employment Opportunity Workplace*, Washington, D.C., National Foundation for the Study of Employment Policy.

Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. & Associates (eds.) (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bay.

Kimberly, J.R. (1976), „Organizational Size and the Structuralist Perspective : A Review, Critique and Proposal", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 571-597.

Klotz, H. (1992), „Postmodern Architecture", în C. Jencks (ed.), *The Postmodern Reader*, London, St. Martins Press, pp. 234-248.

Knoke, D. şi Kuklinski, J.H. (1991), „Network Analysis : Basic Concepts", în G. Thompson, J. Frances, R. Levacic şi J. Mitchell (eds.), *Markets, Hierarchies and Networks : The Coordination of Social Life*, London, Sage.

Kohn, A. (1986), *No Contest : The Case Against Competition*, Boston, Houghton Mifflin.

Konrad, A.M. şi J. Pfeffer (1990), „Do you get what you deserve? Factors affecting the relationship between productivity and pay", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 258-285.

Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*, New York, Free Press.

Kotter, J.P. (1988), *The Leadership Factor*, New York, Free Press.

Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, New York, Free Press.

Kouzes, J.M. şi Posner, B.Z. (2000), „The Janusian Leader", în S. Chowdhury (ed.), *Management 21 C*, London, Pearson Education Limited.

Krech, D., Crutchfield, R.S. şi Ballachey, E.L. (1962), *The Individual in Society*, McGraw-Hill Book Company, New York.

Krubasik, E. şi Lautenschlager, H. (1993), „Forming Succesful Strategic Alliances in High--Tech Business", în J. Bleeke and D. Ernest (eds.), *Collaborating to Compete : Using Strategic Alliances and Acquisition in the Global Marketplace*, New York, Willey.

Kuhn, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolution*, Chicago, University of Chicago Press.

Kumar, N. (1996), „The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie, pp. 92-106.

Lanzara, G.F. (1983), „Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction", *Journal of Management Studies*, 20, pp. 71-95.

Larson, A. (1992), „Network dyads in entreprenorial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 76-104.

Laumann, E.O., Galaskiewicz, J. şi Marsden, P.V. (1978), „Community Structure as Interorganizational Linkages", *Annual Review of Sociology*, 4, pp. 455-484.

Lawrence, P.R. şi Lorch, J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lawrence, P.R. (1993), „The Contingency Approach to Organization Design", în R.T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, New York, Dekker, pp. 9-18.

Leavitt, H.J. (1972), *Managerial Psychology*, ediţia a III-a, Chicago, University of Chicago Press.

Ledford, G.E. Jr., Lawler III E.E. şi Mohrman, S.A. (1995), „Reward Innovation in Fortune 1000 Companies", *Compensation and Benefits Review*, 27, pp. 76-80.

Leinhardt, S. (1977), *Social Networks: A Developing Paradigm*, London, Academic Press.

Levy, D. (1994), „Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Managerial Implications", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 167-178.

Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row.

Lewin, K. (1958), „Group Decisions and Social Change", în E.E. Maccobby, T.M. Newcomb şi E.L. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart & Winston.

Lewin, A., Stephens, Y. şi C.U. (1995), „Designing Postindustrial Organizations: Combining Theory and Practice", în G.P. Huber şi W.H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign*, New York, Oxford University Press.

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill.

Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill.

Lorenz, E.N. (1993), *The Essence of Chaos*, Seattle, University of Washington Press.

Lyotard, J.-F. (1993), *Condiţia postmodernă*, Bucureşti, Editura Babel (ediţia originală în franceză, *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, 1979).

March, J.G. (1994), *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York, Free Press.

March, J.G. şi Simon, H.A. (1858), *Organizations*, New York, John Wiley.

March, J.G. şi Olsen, J.P. (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, New York, Free Press.

Marcuse, H. (1968), *Negations: Essays in Critical Theory*, London, Penguin Publishers.

Marsden, D. şi Richardson, R. (1994), „Performing for pay? The effects of «merit pay» on motivation in a public service", *British Journal of Industrial Relations*, 32, pp. 219-242.

Martin, J. (1990), „Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations", *Organization Science*, 1, pp. 339-359.

Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.

Mayo, E.J. (1949), „Hawthorne and the Western Electric Company", în *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, cap. 4.

McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey, Van Nostrand.

McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.

Merton, R.K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, ediţia a II-a, Glencoe, Il, Free Press.

Meyer, J.W. şi Rowan, B. (1977), „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.

Meyer, A.D., Goes, J.B. şi Brooks, G.R. (1995), „Organizations Reacting to Hyperturbulence", în G.P. Huber şi W.H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, Inc., New York.

Mihai, A. (2001), „Relaţia dintre *leadership* şi personalitate din perspectiva psihologiei organizaţionale", în *Revista de psihologie organizaţională*, vol. I, nr. 2, pp. 61-71.

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. şi Coleman, H.J., Jr. (1978), „Organizational Strategy, Structure and Process", *American Management Review*, iulie, pp. 546-562.

Miles, R.E. şi Snow, C.C. (1986), „Organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, 28/3, pp. 62-73.

Mills, D. (1991), *Rebirth of the Corporation*, New York, Wiley.

Mintz, B. şi Schwartz, M. (1985), *The Power Structure of American Business*, Chicago, University of Chicago Press.

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Prentice Hall.

Mintzberg, H., Alhstrand, B. şi Lampel, J. (1998), *Strategy Safary*, London, Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Miroiu, A. (ed.) (2002), *Instituţii în tranziţie*, Bucureşti, Editura Punct.

Mohr, L.B. (1971), „Organizational Technology and Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 444-459.

Mone, M.A. şi McKinley, W. (1993), „The uniqueness value and its consequence for organization studies", *Journal Management Inquiry*, 2, pp. 284-296.

Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, London, Sage Publications.

Morgan, G. (1998), *Images of organization. The Executive Edition*, London, Sage Publications.

Morgan, G. (1990), „Paradigm diversity in organizational research", în J. Hassard şi D. Pym (eds.), *The theory and philosophy of organizations: Critical issues and new perspectives*, London, Routledge, pp. 13-29.

Munsterberg, H. (1913), *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston, Houghton Mifflin.

Munsterberg, M. (1922), *Hugo Munsterberg: His life and work*, New York, Appleton.

Naisbitt, J. (1982), *Megatrends*, New York, Warner Books.

Naisbitt, J. (1989), *Megatendinţe. Zece noi direcţii care ne transformă viaţa*, Bucureşti, Editura Politică (ediţia originală a apărut în 1982).

Neale, M. şi Northcraft, G. (1991), „Factors influencing organizational commitment", în R. Steers şi L. Porter (eds.) *Motivation and Work Behaviour*, New York, McGraw-Hill.

Neculau, A. şi Ferréol, G. (coord.) (1998), *Psihosociologia schimbării*, Iaşi, Polirom.

Neculau, A. (coord.) (1996), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Iaşi, Polirom.

Neculau, A. (1995), *Reprezentările sociale*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Tehnică.

Noble, D.F. (1984), *Forces of Productions: A Social History of Industrial Automation*, New York, Oxford University Press.

Nohria, N şi Berkeley, J.D. (1994), „The Virtual Organization: Bureaucracy, Technology, and the Implosion of Control", în C. Heckscher şi A. Donneellon (eds), *The Post-Bureaucratic Organization: New perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks, Cal: Sage, pp. 108-128.

Nonaka, I. şi Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.

North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

Oldham, G.R. şi Brass, D.J. (1979), „Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 267-284.

Oldham, G.R. şi Rotchford, N.L. (1983), „Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 542-556.

Olins, W. (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*, London Thames and Hudson.

Olins, W. (1995), *The New Guide to Identity*, London: Gower.

O'Reilly, C. (1991), „Corporations, control and commitment", în R. Steers şi L. Porter (eds), *Motivation and Work Behaviour*, New York, McGraw-Hill.

Orlikowski, W.J. (1992), „The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science*, 3, pp. 398-427.

Osborne, D. şi Gaebler, Ted (1992), *Reinventing Government. How the Entreprenorial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, Penguin Books.

Ouchi, W. (2001), „Theory Z Organization", în J.M. Shafritz şi J. Steven Ott (eds.), *Classics of Organization Theory*, ediţia a V-a, Harcourt College Publishers, pp. 434-445.

Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley,

Ouchi, W.G. şi A.M. Jager (1978), „Type Z Organizations: Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, 3, pp. 305-314.

Parsons, T. (1951), *The Social System*, New York, The Free Press.

Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, New York, The Free Press.

Perrow, Ch. (1965), „Hospitals: Technology, Structure and Goals", în James G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, pp. 910-971.

Perrow, Ch. (1967), „A framework for comparative organizational analysis", *American Sociological Review*, 32/2, pp. 194-208.

Perrow, Ch. (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*, ediţia a III-a, New York, Random House.

Peters, Thomas J. şi Waterman, Robert H., Jr. (1982), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row.

Petrella, R. (1996), „Globalization and Internationalization: The Dynamics of the Emerging World Order", în Boyer, R. şi D. Drache, *States Against Markets: The Limits of Globalization*, London, Routledge.

Pfeffer, J. şi Sutton, R.I. (2000), *The Knowing-Doing Gap*, Boston, Massachussets, Harvard Business Scool Press.

Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*, New York, Oxford University Press.

Pfeffer, J. (1993), „Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable", *Academy of Management Review*, 18, pp. 599-620.

Pfeffer, J. şi Langton, N. (1993), „The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaborattively: Evidence from college and university faculty", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 382-407.

Pfeffer, J. şi Konrad, A.M. (1991), „The Effects of individual power on earnings", *Work and Occupations*, 18, pp. 385-414.

Pfeffer, J. şi Langton, N. (1988), „Wage inquality and the organization of work: The case of academic departments", *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 588-606.

Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory* (capitolul 8), Developing Organization Theory. Organizations as Physical Structures, Boston, Pitman.

Pfeffer, J. (1972), „Merger as a response to organizational interdepedence", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 382-394.

Pfeffer, J. şi Salancick, G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.

Pfeffer, J. şi Nowak, P. (1976), „Joint Ventures and Interorganizational Dependence", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 398-414.

Polany, M. (1966), *The Tacit Dimension*, London, Routledge & Kegan Paul.

Pollitt, C. (1993), *Managerialism and the Public Services*, ediţia a II-a, Cambridge, Mass: Blackwell.

Pop, L.M. (2003), *Imagini instituţionale ale tranziţiei. Pentru o sociologie a retro-instituţionalizării*, Editura Polirom, Iaşi.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Basingstoke, Macmillan.

Porter, M. (1996), „American's Green Strategy", în R. Welford şi R. Starkey (eds.), *Business and the Environment*, London, Earthscan.

Porter, L. şi Lawler, E.E. (1968), *Managerial Attitudes and Peformance*, Homewood, Illinois, Irwin.

Powell, W.W. (1996), „On the Nature of Institutional Embeddedness: Labels vs. Explanation", în J.A.C. Baum şi J.E. Dutton (eds.), *The Embeddedness of Strategy: Advances in Strategic Management*, vol. 13, Greenwitch CT, JAI Press, pp. 293-300.

Powell, W.W. (1991), „Expanding the scope of institutional analysis", în W.W. Powell şi P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago IL, University of Chicago Press, pp. 183-203.

Prahalad, C.K. şi Hamel, G. (1990), „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, 3, mai-iunie, pp. 79-91.

Probst, G., Raub, S. şi Romhardt, K. (2000), *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Probst, G. şi Buchel, B. (1997), *Organizational Learning – The Competitive Advantage of the Future*, Hertfordshire, Prentice Hall Europe.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinnings, C.R., MacDonald, K.M., Turner, C. şi Lupton, T. (1963), „A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 8, pp. 289-315.

Pugh, D.S. şi Hinnings, C.R. (eds.), (1976), *Organizational Structure – Extensions and Replications: The Aston Programme II*, Gower Publishing.

Pugh, D.S. şi Payne, R.L. (eds.), (1977), *Organizational Behaviour in Its Context: The Aston Programme III*, Gower Publishing.

Pugh, S. Derek (ed.), (1997), *Organization Theory. Selected Readings*, ediţia a IV-a, Penguin Books, London.

Quinn, J. B. (1992), *The Intelligent Enterprise*, New York, The Free Press.

Randall, D. (1987), „Commitment and the Organization: The Organization MAN Revisited", *Academy of Management Review*, 12 (3), pp. 951-958.

Rao, H. (2002), „Interorganizational Ecology", în J.A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd., pp. 541-556.

Reed, M. (1992), *The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects*, London, Harvester Wheatsheaf.

Reich, R. (1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*, New York, Knopf.

Reichers, A. (1985), „A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, 10, pp. 465-476.

Reskin, B. (1993), „Sex Segregation in the Workplace", *Annual Review of Sociology*, 19, pp. 241-270.

Richards, C.B. şi Dobyns, H.F. (1957), „Topography and culture: The case of the changing cage", *Human Organization*, 16, pp. 16-20.

Roberts, K.H. şi Grabovsky, M. (1996), „Organization, Technology and Structuring", în S.R. Clegg, C. Hardy şi W.R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.

Roco, M. (2001), *Creativitate şi inteligenţă emoţională*, Iaşi, Editura Polirom.

Roco, M. (2002), „Management şi inteligenţă emoţională", în *Revista de psihologie organizaţională*, vol. II, nr. 1, pp. 39-50.

Roethlisberger, F. (1941), *Management and Morale*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Roethlisberger, F.J. şi Dickson, W.J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rowley, T., Behrens, D. şi Krackhardt, D. (2000), „Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, 21, pp.369-386.

Rowley, R., Roevens, M. şi J.J. (1999), *Organize with Chaos*, Management Books 2000 Ltd., Cowcombe House, Gloucerstershire.

Ruggles, R. (1998), „The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, 40 (vară).

Saarinen, E. (1948), *The Search for Form*, New York, Reinhold.

Salamon, L. şi Anheier, Helmit K. (1994), *The Emerging Sector. An Overview*, Baltimore, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.

Salancick, G.R. (1977), „Commitment and the control of organizational behavior and belief", în B.M. Staw şi G.R. Salancick (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press.

Saxenian, A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Sillicon Valley and Route 128, Cambridge*, MA: Harvard University Press.

Sayles, L.R. (1964), *Managerial Behavior*, New York, McGraw-Hill.

Schein, E.H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Cultural Change*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (1993), *Organizational Culture and Leadership*, ediţia a II-a, San Francisco: Jossey Bass (retipărită în J.M. Shafritz şi J.S. Ott, eds., 2001, *Classics of Organization Theory*, ediţia a V-a, Fort Worth, Harcourt College Publishers).

Schein, E.H. (1988), *Organizational Psychology*, ediţia a III-a, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Schmitt, B. şi Simonson, A. (1997), *Marketing Esthetics : The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York, Free Press.

Schneider, B. (1987), „The people make the place", *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-453.

Schneider, B., Goldstein, H.V. şi Smith, D.B. (1995), „The ASA framework : An update", *Personnel Psychology*, 48, pp. 747-773.

Schultz, M., Hatch, M.J., Larsen, M.H. (2000), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and Corporate Brand*, Oxford, University Press.

Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, London, Oxford University Press.

Schwab, D.P. şi Cummings, L.L. (1970), „Theories of Performance and Satisfaction : A Review", *Industrial Relations*, 9, octombrie, pp. 408-430.

Scott, W.R. (1998), *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, fourth edition, New Jersey, Prentice Hall.

Scott, W.R. şi Meyer, J.W. (1983), „The Organization of Societal Sectors", în J.W. Meyer şi W.R. Scott (eds.), *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, Beverley Hills, CA : Sage, pp. 1-16.

Scott, W.R. (1969), „Professionals Employees in a Bureaucratic Structure : Social Work", în Amitai Etzioni (ed.), *The Semi-Professionals and Their Organizations*, New York, The Free Press, pp. 82-144.

Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots : A Study in the Sociology of Formal Organizations*, Berkeley, University of California Press.

Selznick, Ph. (1957), *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row.

Senge, P.M. (1992), *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990/London, Century Business.

Shafritz, J.M. şi Ott, J.S. (eds.) (2001), *Classics of Organization Theory*, ediţia a V-a, Harcourt, Inc., Fort Worth.

Shapiro, C. şi Varian, H. (1999), *Information Rules*, Boston, Harvard Business School Press.

Shrivastava, P. (1996), *Greening Business : Profiting the Corporation and the Environment*, Cincinati, Ohio, Thomas Executive Press.

Simon, H.A. (1945/1957), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.

Simon, H.A. (1964), „On the Concept of Organizational Goal", *Administrative Science Quarterly*, 9, pp. 1-22.

Sîntion, F. (2001), „Modelul «ASA» şi omogenitatea tipurilor de personalitate în organizaţie", în *Revista de psihologie organizaţională*, vol. I, nr. 1, pp. 27-36.

Skinner, B.F. (1971), *Beyond Freedom and Dignity*, New York, Knopf.

Skinner, B.F. (1953), *Science and Human Behavior*, New York, MacMillan.

Sommer, R. (1965), „Further Studies in Small Groups Ecology", *Sociometry*, 28, pp. 337-348.

Stacey, R. (1992), *Managing Chaos : Dynamic Business Strategy in an Unpredictable World*, London, Kogan Page.

Starbuck, W.H. (1976), „Organizations and their environments", în M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, Chicago, Rand McNally, pp. 1069-1123.

Starbuck, W.H. şi Nystrom, P.C. (1981), „Why the world needs organizational design", *Journal of General Management*, 6.

Stinchombe, A.L. (1965), „Social Structure and Organization", în James G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, pp. 142-193.

Stoica, C.M. (2002), „Angajamentul organizaţional şi modalităţi de obţinere a acestuia la salariaţii din organizaţiile economice", în *Revista de psihologie organizaţională*, vol. II, nr. 2-3, pp. 17 – 32.

*** *Strategie*, (1994), Ghid propus de *The Economist Books*, Bucureşti, Editura Nemira.

Strauss, G., Miles, R.E., Snow, Ch.C. şi Tannenbaum, A.S. (1976), *Organizational Behavior. Research and Issues*, Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, California.

Strauss, G., „Organizational Behavior and Personnal Relations", în Woodraw L. Ginsburg *et. al* (eds.), (1970), *A review of Industrial Relations Research*, Madison, Wisconsin: Industrial Relation Research Association.

Stuart, T.E. (2000), „Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovative rates in a high technology industry", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 791-811.

Stuart, T.E. şi Podolny, J.M. (1999), „Positional consequences of strategic alliances in the semiconductor industry", *Research in Sociology of Organizations*, 16, pp. 161-182.

Suttles, G. (1968), *The Social Order of the Slum: Ethnicity and Territory in the Inner City*, Chicago, University of Chicago Press.

Szilagyi, A.D. şi Holland, W.E. (1980), „Changes in social density: Relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 28-33.

Swinth, R.L. (1974), *Organizational Systems for Management: Designing, Planning and Implementation*, Columbus, OH: Grid.

Tannenbaum, A., Kavcic, B., Wieser, G., Rosner, M. şi Vianello, M. (1974), *Hierarchy in Organizations: An International Comparison*, San Francisco, Jossey Bass.

Tapscott, D. şi Caston, A. (1993), *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, New York, McGraw-Hill.

Taylor, F.W. (1947), *Scientific Management*, New York, Harper & Row.

Thompson, J.D. (1967), *Organization in action*, New York, McGraw-Hill.

Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, New York, Morrow (tradus în limba română în 1983, *Al treilea val*, Bucureşti, Editura Politică).

Toffler, A. (1973), *Şocul viitorului*, Bucureşti, Editura Politică (ediţia originală a apărut în 1970).

Trist, E.L. şi Bamforth, K.W. (1951), „Some Social and Psychological Concequences of the Longwall Method of Coal Getting", *Human Relations*, 4, februarie, pp. 3-38 (retipărită în D.D. Pugh [ed.], *Organization Theory*, New York, Viking-Penguin, 1984).

Tucker, D.J., Baum, J.A.C. şi Singh, J.V. (1992), „The Institutional Ecology of Human Service Organizations", în Y. Hansfeld (ed.), *Human Service Organizations*, Newbury Park. CA: sage, pp. 47-72.

University of Western Sydney (1995), „Embryonic Industries: Leadership and Management Needs", în *Karpin Industry Task Force on Leadership and Management Skills* (eds.); *Enterprising Nation*, vol 2, pp. 1289-1349.

Uzzi, B. (1996), „The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect", *American Sociological Review*, 61, pp. 674-698.

Van Maanen, J. (1995), „Style as Theory", *Organizational Science*, 6, pp. 132-143.

Van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall.

Van de Ven, A. (1995), „Managing the Process of Organizational Innovation", în G.P. Huber şi W.H. Glick (eds.), *op.cit.*

Veiga, J.F. şi Dechant, K. (1997), Wired world woes: www.help, *Academy of Management Executive*, 11 (3), pp. 73-79.

Venkatesan, R. (1992), „Strategic Sourcing: To Make or Not to Make", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie.

Verba, S. şi Nie, Norman H. (1972), *Participation in America: Political Democracy and Social Equality*, New Jersey, Princeton University Press.

Vlăsceanu, L. (1986) *Metodologia cercetării sociale*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Vlăsceanu, M. (2002), *Organizaţiile şi cultura organizării*, Bucureşti, Editura Trei, ediţia a doua.

Vlăsceanu, M. (1996), „Instituţii şi organizaţii", în A. Neculau (coord.), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Polirom, Iaşi.

Vlăsceanu, M. (1996), *Sectorul non-profit. Contexte, organizare, conducere*, Bucureşti, Editura Paideia.

Vlăsceanu, M. (1993), *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Bucureşti, Editura Paideia.

Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons.

Warren, R.L. (1967), „The Interorganizational Field as a Focus for Investigation", *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 396-419.

Wasserman, S. şi Faust, K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Watson-Wyatt (1995), „Global Business Leaders See No End to Corporate Restructuring", *PR Newswire*, 4 aprilie.

Weber, Max (1970), „The Protestant Sects and the Spirit of Capitalism", în Gerth, H.A. şi Wright Mills, C. (eds.), *From Max Weber, Essays in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul.

Weber, Max (1978), *Economy and Society*, Berkeley, University of California Press (tradusă în engleză de G. Roth şi C. Wittich, după ediţia originală publicată în 1910).

Weik, K.E. (1974), „Middle Range Theory of Social Systems", *Behavioral Science*, 19, pp. 357-367.

Weik, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, ediţia a II-a, Reading, Mass: Addison-Wesley.

Weick, K.E. (1990), „Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies", în P.S. Goodman, L.S. Sproull *et al.* (eds.), *Technology and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.

Weik, K.E. (1988), „Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 305-317 (reprodus în D. Pugh, ed., Organization Theory, Selected Readings, ediţia a IV-a, London, Penguin Books, 1997).

Weik, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage Publications, Inc.

Wells, B. (1965), „The psycho-social influence of building environments: Sociometric findings in large and small office spaces", *Building Science*, 1, pp. 153-165.

Westphal, J.R. Gulati şi Shortell, S.M. (1997), „Customization or conformity? And institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoptation", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 366-394.

Whetten, D.A. şi Godfrey, P.C. (eds.) (1998), *Identity in Organizations : Building Theory through Conversations*, Thousand Oaks, California : Sage.

Whetten, D.A. (1997), „Theory Development and the Study of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, 1/1, pp. 26-34.

White, H.C., Boorman, S.A. şi Breiger, R.L. (1976), „Social Structure from Multiple Networks : 1. Blockmodels of the Role and Positions", *American Journal of Sociology*, 81, pp. 730-780.

Whyte, W.F. (1955), *Street Corner Society*, Chicago, University of Chicago Press.

Whyte, W.H. (1956), *The Organization Man*, New York, Simon & Schuster.

Wiener, N. (1956), *I Am a Mathematician*, New York, Doubleday.

Womak, J., Jones, D. şi Ross, D. (1990), *The Machine that Change the World*, New York, Rawson Assoc.

Wood, S. (1996), „High commitment management and payment systems", *Journal of Management Studies*, 33, pp. 53-57.

Woodward, J. (1958), *Management and technology*, London, Her Majesty's Stationery Office.

Woodward, J. (1965), *Industrial Organizations : Theory and Practice*, London, Oxford University Press.

Zald, M.N. (1993), „Toward a reconceptualization of the foundations of the field", *Organizational Science*, 4, pp. 513-528.

Zamfir, C. (1990), *Incertitudinea. O perspectivă psiho-sociologică*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

Zamfir, C. (coord.) (1980), *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Bucureşti, Editura Academiei.

Zenger, T.R. şi Hesterly, W.S. (1997), „The disaggregation of corporations : Selective intervention, high-powered incentives, and molecular units", *Organization Science*, 8, pp. 209-223.

Zlate, M. (2001), „*Coaching*-ul – un tip eficient de intervenţie organizaţională", în *Revista de psihologie organizaţională*, vol. I, nr. 2, pp. 11-22.

Zlate, M. şi Creţu, Z. (2002), „*Mobbing*-ul sau psihoteroarea la locul de muncă", în *Revista de psihologie organizaţională*, vol. II, nr. 1 pp. 11-25.

Zlate, M. (1981), *Psihosociologia muncii. Relaţii interumane*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică.

Zuboff, S. (1998), *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*, New York, Basic Books.

COLLEGIUM. Psihologie

au apărut:

Adrian Neculau (coord.) – *Psihologie socială. Aspecte contemporane*
Andrei Cosmovici – *Psihologie generală*
W. Doise, J.-C. Deschamps, G. Mugny – *Psihologie socială experimentală*
Adrian Neculau, Gilles Ferréol (coord.) – *Minoritari, marginali, excluşi*
Constantin Cucoş – *Minciună, contrafacere, simulare. O abordare psihopedagogică*
Mielu Zlate (coord.) – *Psihologia vieţii cotidiene*
R.Y. Bourhis, J.-P. Leyens (coord.) – *Stereotipuri, discriminare şi relaţii intergrupuri*
Serge Moscovici – *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei*
Adrian Neculau (coord.) – *Câmpul universitar şi actorii săi*
Adrian Neculau (coord.) – *Psihologia câmpului social. Reprezentările sociale*
J. Barus-Michel, F. Giust-Desprairies, Luc Ridel – *Crize. Abordare psihosocială clinică*
Andrei Cosmovici, Luminiţa Iacob (coord.) – *Psihologie şcolară*
Şerban Ionescu – *Paisprezece abordări în psihopatologie*
Serge Moscovici (coord.) – *Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt*
Willem Doise, Gabriel Mugny – *Psihologie socială şi dezvoltare cognitivă*
Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau (coord.) – *Psihosociologia rezolvării conflictului*
André Sirota – *Conduite perverse în grup*
Adrian Neculau, G. Ferréol (coord.) – *Psihosociologia schimbării*
Mircea Miclea – *Psihologie cognitivă. Modele teoretico-experimentale*
Mielu Zlate – *Psihologia mecanismelor cognitive*
Gilles Ferréol (coord.) – *Identitatea, cetăţenia şi legăturile sociale*
Mielu Zlate – *Introducere în psihologie*
Ion Dafinoiu – *Elemente de psihoterapie integrativă*
Eva Drozda-Senkowska – *Psihologia socială experimentală*
Cornel Havârneanu – *Cunoaşterea psihologică a persoanei. Posibilităţi de utilizare a computerului în psihologia aplicată*
Steve Duck – *Psihologia relaţiilor interumane. Teorie, concepte şi noţiuni fundamentale*
Valentin Clocotici, Aurel Stan – *Statistică aplicată în psihologie*
Gilles Ferréol (coord.) – *Adolescenţii şi toxicomania*
Adrian Neculau (coord.) – *Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii*
Pierre De Visscher, Adrian Neculau (coord.) – *Dinamica grupurilor. Texte de bază*

Mihaela Roco – *Creativitate şi inteligenţă emoţională*
Jean Delacour – *Introducere în neuroştiinţele cognitive*
Ion Dafinoiu – *Personalitatea. Metode de abordare clinică: observaţia şi interviul*
Septimiu Chelcea – *Un secol de cercetări în psihosociologie*
Aurel Stan – *Testul psihologic. Evoluţie, construcţie, aplicaţii*
Dan Gogleză – *Întâlnire cu un psihoterapeut în practica schimbării. Exemple, cazuri, soluţii, comentarii*
Alex Mucchielli – *Arta de a influenţa*
Michel-Louis Rouquette – *Despre cunoaşterea maselor. Eseu de psihologie politică*
Vincent Yzerbyt, Georges Schadron – *Cunoaşterea şi judecarea celuilalt*
Mihai Kramar – *Psihologia stilurilor de gândire şi acţiune umană*
Jean-Claude Abric – *Psihologia comunicării. Teorii şi metode*
Şerban Ionescu, Marie-Madeleine Jacquet, Claude Lhote – *Mecanismele de apărare. Teorie şi aspecte clinice*
Ştefan Boncu – *Psihologia influenţei sociale*
Daniel Gaonac'h, Pascale Larigauderie – *Memorie şi funcţionare cognitivă*
Bruna Zani, Augusto Palmonari – *Manual de psihologia comunităţii*
Ion Dafinoiu, Jenő-László Vargha – *Hipnoza clinică. Tehnici de inducţie. Strategii terapeutice*
Adrian Neculau (coord.) – *Manual de psihologie socială*
Mihaela Vlăsceanu – *Organizaţii şi comportament organizaţional*

în pregătire:

Roy Schafer – *Interpretarea psihanalitică a testului Rorschach*
Iolanda Mitrofan (coord.) – *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane. Psihologie, psihodiagnoză, psihoterapie centrată pe copil şi familie*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihanaliză şi psihoterapie*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihosexologie*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

www.polirom.ro

Redactor: Mihai-Silviu Chirilă
Coperta: Angela Rotaru-Serbenco
Tehnoredactor: Constantin Mihăescu

Bun de tipar: septembrie 2003. Apărut: 2003
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266, 700506, Iaşi
Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33; O.P. 37 • P.O. Box 1-728,
030174, Bucureşti; Tel.: (021) 313.89.78, E-mail: polirom@dnt.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
Tel./Fax: 211.32.60, 212.29.27, E-mail: lumina-lex@fx.ro

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

115

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B C.U "M. EMINESCU" IASI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Psihologie

Mihaela Vlăsceanu

ORGANIZAŢII ŞI COMPORTAMENT ORGANIZAŢIONAL

Studiul organizaţiilor se impune în sfera ştiinţelor sociale ca urmare a schimbării de paradigmă generate de o nouă abordare a actului managerial. Raporturile dintre conducere şi management, trecerea de la tipul de organizaţii închise la cel de organizaţii deschise, stabilirea unei relaţii corecte între scopurile organizaţiilor şi aspiraţiile angajaţilor reprezintă doar câteva dintre provocările acestui domeniu cărora lucrarea le oferă un răspuns pertinent, propunând o abordare multinivelară a comportamentului organizaţional şi o nouă deschidere, centrată pe management.

- **Specificul organizaţiilor şi al organizării sociale**
- **Tipuri şi forme de organizare**
- **Structura socială a organizaţiei**
- **Organizaţiile şi mediul lor**
- **Cultura organizaţională**
- **Management organizaţional şi conducere**
- **Despre eficienţa conducerii în secolul XXI**

Collegium

ISBN 973-681-412-2
9 789736 814129

Editura POLIROM
www.polirom.ro

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY